

# Конспект лекций по курсу «Управление персоналом».

## I. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.

### Глава 1. Управление персоналом как часть современного менеджмента.

Менеджер – наемный управленец, начальник!

Если у вас нет ни одного подчиненного – вы не менеджер,

А максимум специалист!

Денис Шевчук.

**Специалист по персоналу** – профессия молодая. Как разновидность деятельности специалиста она зародилась в конце прошлого века. Появление специалистов по работе с персоналом, имеющих подготовку в области промышленной социологии и психологии, означало подлинную революцию в традиционных формах кадровой работы. Если до этого кадровая работа была функцией линейных руководителей различного уровня и ранга, а также работников (и руководителей) кадровых служб, занимающихся учетной, контрольной и распорядительской (администраторской) деятельностью, то возникновение управленческой (штабной)

функции, связанной с обеспечением должного уровня кадрового потенциала организации, существенным образом расширило диапазон задач и повысило значение этого направления менеджмента. Именно с появлением управления персоналом как специализированной штабной деятельности в системе современного менеджмента связано становление *кадрового менеджмента*, который постепенно интегрирует и трансформирует сложившиеся формы кадровой работы. Важным этапом этого процесса стали ассимиляция идей системного подхода, разработка различных моделей организации как системы – не только функционирующей, но и развивающейся, – на основе которых сформировался новый подход в кадровом менеджменте – *управление человеческими ресурсами*.

## 1.1. Парадигмы управления персоналом в XX в.

В становлении кадрового менеджмента как профессиональной деятельности на протяжении XX столетия достаточно четко выделяются периоды, связанные с выдвижением принципиально новых идей, доктрин и подходов в кадровой работе. В период между Первой и Второй мировыми войнами, апеллируя главным образом к опыту развитых стран Запада, обычно говорят о двух основных подходах в работе с персоналом:

- доктрине научного управления, или научной организации труда;
- доктрине человеческих отношений.

Если первая доктрина акцентировала внимание на использовании методов оптимизации организационных, технических и социальных компонентов производственных систем, то вторая доктрина стремилась раскрыть значение морально-психологических и социально-организационных факторов в эффективном функционировании персонала организаций.

Она меж делом и досугом.

Открыла тайну, как супругом.

Самодержавно управлять,

И все тогда пошло на статью,...

### **А. С. Пушкин. Евгений Онегин.**

Гораздо сложнее дать одномерную классификацию для подходов, применявшихся в работе с персоналом во второй половине XX в. Появление множества школ (в том числе национальных) в области кадрового менеджмента, взаимный обмен опытом делают весьма сомнительной однозначную классификацию этих подходов. Скорее, можно говорить о парадигмальной направленности происходящих “тектонических” сдвигов в доминирующих концептуальных схемах управленческого мышления. Проникновение идей гуманистической психологии, образцы

предпринимательского героизма, максимальное вовлечение персонала в дела фирмы, демократизация стиля организационного поведения и делегирование ответственности, качество продукции, услуг и рабочей среды персонала, инвестирование в человеческий капитал, многофункциональные рабочие и управленческие команды – таков неполный перечень ключевых характеристик упомянутых изменений. Их природа – в трансформации форм организации совместной деятельности в XX в.

## 1.2. Эволюция форм совместной деятельности и становление кадрового менеджмента.

Чтение книг – престижно, современно, выгодно.

Знания – тоже капитал, который всегда с тобой.

Шевчук Денис.

Становление форм совместной творческой деятельности связано с трансформацией исторически ей предшествующих форм организации совместной деятельности: совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей, совместно-индивидуальной. Именно в такой последовательности в XX в., как показывает опыт менеджмента различных организаций в развитых странах, происходит развитие основополагающих форм совместной творческой деятельности. Этот процесс, если его рассматривать в рамках организационно-

культурного подхода, можно интерпретировать как фазы становления *партиципативной организационной культуры*, а те трансформации, которые претерпевали *бюрократическая, органическая и предпринимательская культуры*, последовательно генерировали парадигмы кадровой работы в менеджменте капиталистических стран.

Раскроем логику этого исторического процесса организационно-культурной эволюции. Технократический подход, коренящийся в философии позитивизма, был перенесен (наиболее известная фигура в этом подходе – Ф. Тэйлор) в практику организации производственных и трудовых процессов в связи с резко возросшей потребностью повышения эффективности деятельности крупномасштабных производственных систем, ориентированных на выпуск серийной массовой продукции. Работник в подобного рода человеко-машинных системах трактовался как “винтик”, и проблема оптимизации функционирования таких технологий решалась на путях рационализации социально-производственных связей и трудовых процессов за счет использования более эффективных механизмов контроля и вознаграждения. Конечная цель рационализации – повысить уровень эксплуатации всех составных элементов (в том числе и “человеческого материала”) этих систем.

Негативные социальные последствия подобного рода рационализации, несмотря на достигаемый, особенно в кризисных ситуациях (в первую очередь, в условиях войн), рост производительности труда за счет внедрения элементов его научной организации, стали очевидны уже во второй половине 20-х гг. и породили серию социальных экспериментов (хоторн-ские исследования Э. Мэйо). Гуманизация трудовых отношений, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их производственной деятельности, использование позитивных эффектов групповой самоорганизации – таковы важнейшие принципы *доктрины человеческих отношений*. Ее реализация впервые придала наемному работнику статус (хотя и неравноправного) партнера во взаимоотношениях с специалистом и хозяином предприятия, когда необходимо было урегулировать сложнейшие социальные и трудовые вопросы. Гарантией этого стиля взаимоотношений могла стать только коллективистская солидарность трудящихся, находящая институциональное выражение в деятельности профессиональных союзов.

Коллективистская по своей природе идеология профессионализма, свойственная массовым профессиям, к середине 50-х гг. стала тормозом на пути научно-технического прогресса, поскольку широкое внедрение технических нововведений вытесняло массовый малоквалифицированный труд. Стимулирование индивидуального

профессионального развития за счет включения механизмов личной заинтересованности и персональной ответственности – такова специфика нового подхода в кадровом менеджменте, получившего распространение в развитых странах в 60-70-е гг. Его применение, в конечном счете, было нацелено на то, чтобы повысить предпринимательскую активность всех работников и сделать предприятие более конкурентоспособным.

Однако ориентация на потребительскую мотивацию работника, гипертрофия эгоистической морали вели к эрозии морально-психологического климата организации, снижая в целом эффективность ее деятельности. Поэтому в качестве противоядия естественным выглядел возврат (в той или иной форме) к коллективистским ценностям, обеспечивающим здоровую атмосферу в организациях, где работники, объединяемые во временные и постоянные рабочие группы, занимаются сложно-организованной совместной деятельностью. В условиях глубокого структурного кризиса 70-х гг. создание оптимальной, с точки зрения решения, как правило, неординарных проблем, формы организации для таких рабочих групп стало самоценной задачей. Социальное и культурное творчество самих работников, их непосредственное участие в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль, взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих

ценностей и целей, определяющих поведение каждого члена команды, коллективная ответственность за результаты и высокую эффективность работы, всемерное развитие и использование индивидуального и группового потенциалов – таковы слагаемые нового подхода в кадровом менеджменте 80 – 90 гг., получившего название *team management – командный менеджмент*.

Таким образом, можно говорить о четырех основных парадигмах в кадровом менеджменте в XX в.:

- доктрина научной организации труда;
- доктрина человеческих отношений;
- доктрина контрактации индивидуальной ответственности;
- доктрина командного менеджмента.

Причем последняя парадигма представляет собой органичный синтез последовательных трансформаций, исторически предшествующих партиципативной организационной культуре других организационных культур. И с этой точки зрения отсутствие в той или иной национальной или корпоративной организационной культуре исторически предшествующих и модернизированных элементов всех трех организационных культур – бюрократической, органической и предпринимательской – делает весьма проблематичной полноценную реализацию доктрины командного менеджмента в



силу недостаточно эффективной организации деятельности, неадекватного морально-психологического настроения или (и) низкого уровня профессионализма. Эта детерминированность степенью зрелости национальной и корпоративной организационной культуры применения передовых способов кадрового менеджмента в управлении персоналом объясняет, в частности, невозможность искусственного перенесения даже самого эффективного инструментария кадровой работы в практику отечественных кадровых служб.

### 1.3. Основные типы профессиональной культуры кадрового менеджмента.

Чтение – вот лучшее учение! Книгу ничто не заменит.

Воспользуемся классификационной схемой, чтобы раскрыть специфику каждой из выделенных парадигм кадрового менеджмента. А она определяется типом доминирующей в корпорации организационной культуры.

При доминировании **бюрократической организационной культуры** специалист по персоналу в своей деятельности склонен руководствоваться следующими стереотипами:

- работники – прирожденные лентяи, пассивны и нуждаются в манипулировании и контроле со стороны организации, поэтому специалист,

несущий ответственность за функционирование персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

- для работников побудительным мотивом в первую очередь является экономический интерес, поэтому следует делать все для того, чтобы обеспечить им максимальный доход;

- организационная структура должна быть спроектирована таким образом, чтобы контролировать желания работников и в максимальной степени нейтрализовать возможные последствия их непредсказуемых действий;

- поскольку работники по своей натуре склонны противодействовать целям, предписываемым организацией, и в основном не способны на жесткий самоконтроль и самодисциплину, необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей;

- на руководящую работу могут выдвигаться те немногие работники, которые способны к самоконтролю и имеют высокую мотивацию, целеустремленны и честолюбивы.

При доминировании **органической организационной культуры** специалист по персоналу в своей деятельности, как правило, руководствуется следующими стереотипами:

- работники озабочены в основном социальными нуждами и обретают чувство

самоидентичности только во взаимоотношениях с другими людьми;

- рационализация производства и узкая специализация приводят к тому, что смысл своей производственной деятельности работники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;
- работники в большей степени склонны реагировать на воздействие своих товарищей, чем на инициативы начальства;
- высокий уровень сплоченности делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;
- работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, когда оно учитывает социальные потребности своих подчиненных и, в первую очередь, потребность в общественном признании.

В случае преобладания **предпринимательской организационной культуры** специалист по персоналу руководствуется такими стереотипами:

Работники интересуются только своими личными целями. Они равнодушны к специфическим задачам организации, помимо такой универсальной цели, как достижение максимальной прибыли. Поэтому с ними лучше не обсуждать эти задачи, дабы не вызвать излишнего сопротивления при их реализации;

- лучший способ заставить организацию работать – нанять настойчивых, агрессивно настроенных людей и постараться сохранить контроль над ними в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Не исключено, что в этой агрессивной среде детальная проработка задач организации окажется бессмысленным делом, поскольку решающим фактором является инициатива самих работников;

- наиболее эффективный способ мотивации работников – вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а специалисту следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение;

- властные полномочия редко кому-нибудь делегируются из-за опасений возможной ошибки. Работники свободны в своих действиях, пока делают “правильные” вещи;

- ответственность не предписывается работникам, но она принимается на себя теми, кто готов при любых обстоятельствах выполнить свои обязательства, несмотря на сопряженный с этим риск. Именно эти качества особенно высоко ценятся в подчиненных, что создает в коллективе атмосферу повышенной тревожности и побуждает работников трудиться с полной самоотдачей, не глядя на часы;

- для таких одержимых работой предприимчивых людей не имеют особого значения должности и звания, что дает

специалисту определенную свободу маневра при ограниченных финансовых ресурсах, позволяя особенно долго не мучиться над вопросом, чей вклад в общий результат был наибольшим.

При **партиципативной организационной культуре** специалист по персоналу в своей деятельности исходит из того, что.

- подавляющее большинство работников готовы напряженно трудиться ради достижения целей, находящихся за пределами их личных интересов;
- каждый индивидуум уникален, поэтому стандартные управленческие подходы не срабатывают, а должны быть сформулированы применительно к конкретному человеку и данной ситуации;
- индивидуумы достаточно гибки для того, чтобы органично сочетать свои личные цели с целями команды, если сама команда ясно представляет себе, к чему она стремится;
- взаимодополнительность способностей членов команды и общность основных ценностных установок обеспечивает полноценное использование индивидуальных навыков и умений при достижении общекомандных целей;
- для координации усилий многих людей необходимы наличие осмысленной коммуникации между членами группы, незаурядные цели должны формулироваться таким образом, чтобы энергия команды могла быть конструктивно направлена на их

достижение, требуются новый тип руководства и освоение новых умений и навыков всеми членами команды;

- процесс командообразования предполагает активное участие всех членов команды в анализе проблем и перспектив, планировании совместных действий, оценке (и самооценке) полученных результатов и индивидуальных вкладов в общую работу.

## 1.4. Кадровый менеджмент: от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами.

В эволюции теории и практики зарубежного кадрового менеджмента можно выделить фазы, связанные с адаптацией как новых технологий менеджмента, так и специфических подходов в кадровой работе. Подлинная революция в кадровой работе была вызвана применением после Второй мировой войны идей *системного подхода* в менеджменте. Становление системного менеджмента обусловило возникновение принципиально новой технологии кадрового менеджмента – *управление человеческими ресурсами*. Эта технология была инкорпорирована в систему стратегического менеджмента, и функция управления персоналом стала компетенцией высших должностных лиц корпораций. Изменился и характер кадровой

политики: она стала более активной и целенаправленной.

## **Основные модели кадрового менеджмента.**

Выделяются три основные модели кадрового менеджмента.

**1)** специалист по персоналу как *попечитель своих работников*, заботящийся о здоровых условиях труда и благоприятной морально-психологической атмосфере на предприятии. Эта патерналистская модель восходит к социал-реформистским идеям конца XIX – начала XX вв. и нашла свое органическое воплощение в многочисленных вариациях доктрины человеческих отношений. Должностной статус специалиста по персоналу в этой модели довольно низкий: это клерк, имеющий подготовку в области промышленной социологии (или психологии) и помогающий линейным руководителям проводить эффективную политику корпорации в отношении наемных работников;

**2)** специалист по персоналу как *специалист по трудовым договорам* (контрактам), включая коллективные договоры. В больших организациях, использующих массовый низкоквалифицированный труд, у него двойная роль: осуществление административного контроля над соблюдением наемными работниками условий трудового договора, учет должностных перемещений; регулирование трудовых отношений в процессе переговоров с

профсоюзами. Выполнение этих функций требует, как правило, юридической подготовки, которая обеспечивает специалисту по персоналу довольно высокий статус в организации;

3) специалист по персоналу как *архитектор кадрового потенциала организации*, играющий ведущую роль в разработке и реализации долгосрочной стратегии корпорации. Его миссия – обеспечить организационную и профессиональную когерентность составляющих кадрового потенциала корпорации. Он входит в состав ее высшего руководства и имеет подготовку в такой новой области управленческого знания, как управление человеческими ресурсами.

Существенное отличие последней модели от двух предыдущих, традиционных, явное. Однако для отечественных кадровых служб, пока еще только овладевающих технологиями кадрового менеджмента, различие между традиционными методами управления персоналом и методологией управления человеческими ресурсами в известной степени носит умозрительный характер. Поэтому обратимся к анализу зарубежного опыта, чтобы рельефнее очертить достоинства и недостатки этих двух направлений кадрового менеджмента.

### **Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом.**

Хотя различия даже внутри национальных традиций управления персоналом весьма велики, можно выделить ряд общих характеристик этой практики кадрового менеджмента, сложившихся и



получивших распространение в XX столетии в корпорациях развитых стран.

**1.** Широкое разнообразие существующих подходов в управлении персоналом, обусловленное (в том числе и историческими) различиями в национальных, институциональных и организационных контекстах, привело к тому, что ни единого корпуса профессионального знания, ни общей профессиональной идеологии этой управленческой дисциплины до сих пор так и не сложились.

**2.** Кадровая работа традиционно находилась на периферии внимания руководителей корпораций. Маргинальная роль специалистов по управлению персоналом определялась тем, что они выполняли функции советников при руководстве и не несли непосредственной ответственности за разработку и реализацию стратегии организации. А финансовые и производственные соображения, как правило, всегда брали верх над предложениями кадровых работников, идущими вразрез с общей стратегией корпорации.

**3.** У специалистов по управлению персоналом с самого начала возник ореол защитников интересов рядовых работников, что, по мнению их коллег-специалистов, препятствовало достижению целей, стоящих перед организацией.

**4.** Управление персоналом трактовалось как деятельность, для которой не требуется специальной подготовки; в отличие от других управленческих специальностей в ней можно

было довольствоваться соображениями здравого смысла, да и существовало расхожее мнение, что любой опытный руководитель вполне мог справиться с функциями специалиста по персоналу.

**5.** Отсутствие специализированной профессиональной подготовки и соответствующей профессиональной квалификации снижало авторитет кадровых работников в глазах начальства и линейных руководителей.

На фоне радикальных изменений в корпоративном менеджменте за последние 15 – 20 лет удивительным выглядит сам факт, что управление персоналом, представлявшее собой довольно заурядную и маргинальную управленческую деятельность, не исчезло вовсе, а, напротив, переживает подлинный расцвет. Основная причина – в практике кадрового менеджмента с 80-х гг. начинает доминировать третья, “архитектурная” модель.

### **Преобразование управления персоналом в управление человеческими ресурсами.**

Эта трансформация кадрового менеджмента нашла свое выражение в следующих основных тенденциях:

- все последние годы в развитых странах наблюдается относительный и абсолютный рост числа работников кадровых служб;
- повысился статус этой профессии: руководители кадровых служб в большинстве

корпораций стали входить в состав правления и даже в состав советов директоров;

- резко возросло внимание к уровню профессиональной подготовки специалистов по персоналу;

- в условиях растущей конкуренции (в том числе и за высококвалифицированные кадры) изоляция кадровой политики от общей бизнес-стратегии пагубно влияла на успешность деятельности корпорации в целом.

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

Британский специалист в области кадрового менеджмента Д. Гест считает, что кадровая политика корпорации должна обеспечить:

- организационную интеграцию – высшее руководство организации и линейные руководители принимают разработанную и

хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами как “свою собственную” и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами;

- высокий уровень ответственности всех работников корпорации, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями организации, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

- функциональную – вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов – полная, частичная и повременная занятость, субподряд и т.п. – и структурную – адаптация к непрерывным организационным изменениям, социальным и культурным нововведениям – гибкость организационно-кадрового потенциала;

- высокое качество работы и ее результатов, условий труда – рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом, а также самой рабочей силы.

Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Действительно, практически в каждой из

установок обнаруживаются импульсы не только социального, но и культурного, индивидуального и морального творчества. Если императивы совместно-творческой деятельности воплощаются в жизнь современных (точнее, постсовременных) организаций, то организационные системы обретают совершенно уникальные черты. В идеологии менеджмента 90-х гг. у этих – открытых к постоянным новациям – организационных систем появились, пока еще во многом метафорические названия – “глобальные организации”, “организации без границ”, “научающиеся организации”, организации – “открытая книга”.

Современные корпорации, пронизанные творческим духом (/3/ Иноземцев В.Л. Творческие начала современной корпорации. // МЭМО. – М. 1997.– № 11. – С. 18-30./), выступают как ячейки новой профессиональной культуры. Ядро кадрового потенциала таких корпораций образуют когорты **транспрофессионалов** – людей, способных за счет рефлексивной организации коллективного мышления эффективно и творчески работать в различных полипрофессиональных средах. Команды транспрофессионалов создаются ad hoc и активно используют виртуальные формы самоорганизации. Переход к новому типу профессионализма и образует содержание той микрореволюции, которую переживают многие профессии в настоящее время. Адекватной формой профессиональной самоорганизации

становятся профессиональные сети различной конфигурации, позволяющие при необходимости формировать команды транспрофессионалов для комплексного решения различных проблем. В отсутствие развитых форм партиципаторной организационной культуры в нашей стране распространение получили: **номенклатура** (при доминировании бюрократической организационной культуры), **блат** (при доминировании органической) и **коррупция** (при доминировании предпринимательской).

Очевидно, что для таких новых форм организации профессиональной деятельности нужна новая когорта специалистов-профессионалов, в первую очередь, в области кадрового менеджмента. Но прежде чем выяснить особенности деятельности специалистов по персоналу новой формации, установим существенные различия между двумя направлениями кадрового менеджмента: управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами.

### **Чем отличается управление человеческими ресурсами от управления персоналом?**

1. В отличие от управления персоналом управление человеческими ресурсами переориентировано с нужд работников на потребности самой организации в рабочей силе, и приоритеты кадрового менеджмента

определяются в первую очередь результатами функционального анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не существующим кадровым потенциалом организации.

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

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

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

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

эффективности подобного рода инвестиций, обеспечивающих постоянный профессиональный рост работников предприятия и улучшение качества условий труда.

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

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

Технология управления человеческими ресурсами дает *синергетический эффект*, если в корпорации соблюдаются как минимум следующие условия:

- относительно хорошо развита система адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда (индивидуальное планирование карьеры, подготовка и переподготовка персонала, стимулирование профессионального роста и ротации кадров);



- имеются гибкие системы организации работ (кружки качества, автономные рабочие группы);
- используются системы оплаты, построенные на принципах всестороннего учета персонального вклада (в том числе и самими работниками) и (или) уровня профессиональной компетентности (знания, умения и навыки, которыми реально овладели работники);
- поддерживается довольно высокий уровень участия отдельных работников и рабочих групп в разработке и принятии управленческих решений, касающихся их повседневной работы;
- применяется практика делегирования полномочий подчиненным;
- функционирует разветвленная система организационной коммуникации, обеспечивающая двух– и многосторонние вертикальные, горизонтальные и диагональные связи внутри организации.

Поскольку управление человеческими ресурсами складывалось в рамках парадигмы контракта индивидуальной ответственности, то эта технология изначально противостояла коллективистским (плюралистическим, т. е. учитывающим различие интересов работодателей, менеджеров и рядовых работников, по терминологии британской школы управления персоналом) подходам. Однако управление человеческими ресурсами нельзя однозначно относить и к числу унитаристских подходов,

проповедовавших единство интересов всех работников корпорации.

В этом направлении кадрового менеджмента за его более чем сорокалетнюю историю можно выделить два подхода. Во-первых, *рационалистический*, когда высокая степень адаптируемости фирмы к конкурентной среде обеспечивается гибкостью форм контрактации персонала, интенсификацией труда высококвалифицированных работников и участием работников в распределении прибылей. Во-вторых, *гуманистический*, когда ответственность за создание конкурентных преимуществ фирмы берут на себя сами работники, а их вовлеченность в дела корпорации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство. И в этих двух подходах легко обнаружить их укорененность в предшествующих парадигмах – научной организации труда и человеческих отношений.

Традиционный (рационалистический) подход в управлении человеческими ресурсами исходит из того, что если компания инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьерного роста, хорошо платит и заботится о нем), то она в праве требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе. По крайней мере, можно рассчитывать на то, что они не будут вступать в профсоюзы. Активная кадровая

политика обеспечивается представительством руководителя кадровой службы в правлении компании и нацелена на удовлетворение потребностей компании в лояльной, устойчиво функционирующей и удовлетворенной своим положением рабочей силой. Такая кадровая политика является основой для реализации успешной, конкурентоспособной стратегии и строится, в отличие от традиционных методов управления персоналом не на подчинении работников воле работодателя (менеджера), а на взаимном учете интересов сторон и взаимной ответственности.

Возникший в США в начале 70-х гг. неоплюралистический (гуманистический) подход в управлении человеческими ресурсами представляет собой известный компромисс между двумя направлениями кадрового менеджмента – управлением персоналом (парадигма человеческих отношений) и управлением человеческими ресурсами. Превращение работников в собственников предприятия переводит отношения “работодатель – наемный работник” на новый уровень. В отношения взаимной ответственности на этом уровне включаются также другие акционеры, органы государственной власти, потребители. Благодаря этому удовлетворение многих потребностей работников становится целью кадровой политики, а не средством к достижению других целей, как это имело место в остальных подходах в кадровом менеджменте. В свою очередь взаимная

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

Итак, можно говорить об определенном синтезе на базе технологии управления человеческими ресурсами традиционных (безусловно, модернизированных) и современных подходов. Однако, вобрав в себя достоинства различных подходов, сложившихся в кадровом менеджменте, технология управления человеческими ресурсами не может претендовать на роль своего рода панацеи для всех проблем, с которыми сталкивается в настоящее время специалист по персоналу. И у этой передовой технологии критики обнаруживают изъяны.

## **Управление человеческими ресурсами: болезни роста или органические пороки?**

Критический анализ применения технологии управления человеческими ресурсами, несмотря на многообещающие заявления ее приверженцев, демонстрирует известный разрыв между идеологическими установками и их практической реализацией.

**1.** Практика управления человеческими ресурсами в различных странах отражает не только многообразие национальных школ и традиций кадрового менеджмента, но, скорее, свидетельствует об отсутствии некоей единой концепции, так как пестрота используемых концептуальных схем нередко усугубляется их взаимной противоречивостью. Например, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от его эффективности. В связи с этим некоторые скептики усматривают в технологии управления человеческими ресурсами всего-навсего вариацию модернизированной доктрины человеческих отношений, а в неизбежных противоречиях – выражение структурного антагонизма между менеджерами (начальниками) и рядовыми работниками.

**2.** Хотя все большее число компаний объявляют о внедрении у себя “модной” технологии управления человеческими ресурсами,

практическая реализация новой стратегии кадрового менеджмента сталкивается со значительными трудностями. В частности, не заметен рост затрат на подготовку и переподготовку персонала, особенно принимая во внимание повсеместное распространение передовых форм кадровой работы (кружки качества, рабочие команды и т.п.). А передача части кадровых функций от кадровых служб линейным руководителям, как правило, обходится без дополнительной переподготовки последних, да и не пользуется особым вниманием со стороны руководства корпораций.

**3.** Методы вовлечения персонала (участие в прибылях компании, передача акций работникам и т.п.), заимствуемые из арсенала управления человеческими ресурсами, нередко используются менеджерами в качестве более “мягких” форм интенсификации труда. Ставка на сознательное и ответственное выполнение производственных функций и задач работниками маскирует изощренные приемы сверхэксплуатации и служит в долгосрочной перспективе действенным инструментом в нейтрализации влияния профсоюзов. Наглядным примером амбивалентности новейших методов кадровой работы служит использование оценки индивидуального вклада работника в функционирование организации: кто может судить о том, способствует ли она воспитанию повышенного чувства ответственности у

работников или служит орудием их самоэксплуатации?

4. Отсутствуют объективные данные, свидетельствующие о позитивном влиянии внедряемой технологии управления человеческими ресурсами на морально-психологический климат в организациях. Более того: как всегда при любых крупных социально-организационных нововведениях редко удается избежать и негативных последствий. Правда, такие противоречивые оценки результатов применения передовой кадровой технологии во многом обусловлены невозможностью изолировать собственные последствия внедрения управления человеческими ресурсами от других факторов.

Тем не менее, сколь бы сомнительными с концептуальной точки зрения и амбивалентными в морально-психологическом плане не выглядели результаты практического применения технологии управления человеческими ресурсами, микрореволюция в кадровом менеджменте за последние годы набирает темпы во всех развитых странах. И эта микрореволюция предъявляет совершенно новые требования к специалисту по персоналу.

## 1.5. Кадровый менеджмент: ВЫЗОВЫ XXI в.

*Уникальное профессиональное ядро кадрового потенциала* – таково основное конкурентное

преимущество любой компании, стремящейся упрочить свои позиции на глобальных рынках. В XXI в. эта максима, по оценке зарубежных аналитиков, обретет силу непреложного закона для успешного предпринимательства, поскольку приспособиться к непредсказуемым и нередко хаотическим переменам в рыночной среде может только высококомбинированный, ориентированный на постоянное развитие персонал. Но, в свою очередь, это обстоятельство резко повысит требования ко всей кадровой работе в корпорациях. Интенсивные изменения в сфере человеческих ресурсов (в глобальном, региональном, национальном, демографическом, отраслевом, корпоративном, профессиональном и индивидуальном измерениях), судя по имеющимся тенденциям, приобретут революционный характер, и специалистов в области кадрового менеджмента ожидает радикальный сдвиг от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и управленца, придерживающегося реактивного стиля) к принципиально новым ролям: стратега, предпринимателя и маркетолога.

### **Революционные изменения во внешней и внутренней среде современной корпорации.**

Наметившиеся на пороге нового тысячелетия изменения в корпоративном управлении, вызванные глобализацией рынков и структуры промышленности, сдвигами в архитектуре



рабочих мест и демографии рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями, являются стратегическими. Они охватывают не только бизнес в целом, но и организацию кадровой работы в корпорациях. Речь идет о следующих сдвигах **в бизнесе**:

- от автономного самообеспечения – к безграничному партнерству;
- от иерархических или (и) централизованных структур – к пластичным и децентрализованным структурам;
- от патриархальных моделей управления – к делегированию полномочий;
- от ориентации на большие объемы и низкую себестоимость – к ориентации на качество, быстроту и нововведения;
- от безошибочной работы – к измеряемым ее усовершенствованиям;
- от закрытой организационной системы – к открытой системе.

***В сфере человеческих ресурсов корпорации:***

- от узкой специализации и ограниченной ответственности за порученную работу – к широким профессиональным и должностным профилям;

- от спланированного карьерного пути – к информированному и гибкому выбору траектории профессионального развития;
- от ответственности менеджеров за развитие персонала – к ответственности самих работников за собственное развитие;
- от контроля над проблемами, с которыми сталкиваются работники, – к созданию возможностей для всестороннего профессионального роста каждого работника;
- от уклонения от обратной связи с подчиненными – к ее активному поиску;
- от секретного рассмотрения факторов успеха, вакантных рабочих мест и отбора специалистов – к открытому обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения.

С одной стороны, эти сдвиги, затрагивая в первую очередь стратегию корпорации, превращают кадровые стратегии в ее ключевой элемент. С другой стороны, без ясно сформулированных стратегических целей корпорации и основных путей их достижения кадровая работа теряет свой смысл. И если стратегия корпорации не “артикулирована”, специалист по персоналу должен по крупицам собирать информацию о ее важнейших компонентах: ключевые факторы внешней и внутренней среды, стратегические направления, ожидаемые финансовые результаты,

стратегические угрозы и риски, стратегии поведения на рынке услуг и сбыта продукции, стратегии развития производства, сегментация жизненно важных рынков и основные тенденции их реструктурирования. Доскональное и постоянно обновляемое знание о состоянии дел в бизнесе, которому посвятила себя корпорация, становится решающим элементом профессиональной компетентности специалиста по человеческим ресурсам. Без этого знания невозможно разработать и реализовать жизнеспособную кадровую стратегию, которая должна быть хорошо спланированным ответом на бизнес-стратегию корпорации.

### **Ключевые элементы передовой кадровой стратегии.**

Кадровая стратегия на пороге XXI в. включает два исходных элемента: намерения и направления<sup>2</sup>.

**1. Стратегические намерения.** Миссия специалиста по человеческим ресурсам в современной высококонкурентной среде – наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию. Специалист по персоналу становится своеобразным “калибратором мастерства”, без участия которого не могут быть разработана и реализована никакая стратегия фирмы, а также правильно оценены достигнутые результаты. Обеспечить высокую конкурентоспособность фирмы без партнерства с человеческим капиталом

становится все более трудным делом для руководства корпораций.

Как привлечь в корпорацию и удержать в ней ответственных, работоспособных, высококвалифицированных и талантливых людей? Над решением этой задачи и обязаны работать специалисты по персоналу, которые призваны играть в корпорации роль “катализатора” в многомерных и долгосрочных кадровых процессах, обеспечивающих конкурентные преимущества фирме за счет уникальности человеческого потенциала и высокого уровня ответственности всех ее работников. Корпоративная культура порождает ответственность, а способности людей создают конкурентные преимущества. Поэтому специалист по персоналу должен решать две стратегические задачи:

- 1) создавать конкурентные преимущества фирмы путем повышения уровня ответственности ее работников, используя для этого средства управления корпоративной культурой. Сильная корпоративная культура позволяет привлекать и удерживать таланты, а плоды их труда создают высокую репутацию фирме, притягивают новых потребителей и высококвалифицированных работников. Обновление и постоянная адаптация корпоративной культуры к динамичным условиям внешней среды нацелены на повышение качества условий труда, обеспечение обратной связи с работниками и потребителями. Этому служат проводимые семинары, форумы, фокус-группы,

круглые столы, рекламные кампании. Вовлечение работников в маркетинговую деятельность корпорации способствует повышению у них инициативности и уровня профессиональной самооценки;

2) обеспечивать конкурентные преимущества фирмы путем наращивания ее человеческого потенциала, всемерно обеспечивая рост профессиональной компетентности работников. Сколь ни была бы притягательна корпоративная культура, однако разрыв между требованиями глобального рынка и потенциалом организации можно устранить главным образом за счет развития профессиональных навыков и умений у всего персонала корпорации. Развитие человеческих способностей, центрация на уровне профессиональной компетентности работников становится лейтмотивом деятельности не только кадровых служб, но и линейных руководителей. При этом одни компании включают вопросы повышения уровня компетентности персонала в качестве составных частей в любую разрабатываемую стратегию, другие – рассматривают эту проблему как возможность реализации специальной инициативной стратегии, органично дополняемой другими конкурентными стратегиями корпорации.

В любом случае успех зависит от того, насколько тщательно на основе диагностики, проводимой кадровыми специалистами и линейными руководителями, будут составлены индивидуальные планы развития, которые

призваны устранить сложившийся разрыв между растущими профессиональными требованиями (не всегда легко эксплицируемыми, а не то, чтобы стандартизированными) и существующим уровнем компетентности каждого работника. Составление этих планов основывается на *моделях компетентности*, разрабатываемых для каждой должностной позиции.

При разработке этих моделей можно воспользоваться следующими подходами, каждый из которых имеет свои сильные и слабые стороны:

- анализ деятельности наиболее выдающихся работников (“звезд”), который позволяет раскрыть секреты их мастерства, хотя полученная при этом модель слишком привязана к специфике данного вида деятельности и страдает излишне сложной архитектурой;
- сравнительный анализ многих образцов деятельности работников облегчает обобщение опыта и построение достаточно простых моделей, однако является весьма трудоемким делом;
- опрос экспертов приносит быстрые и статистически надежные результаты, но область применения их оказывается, как правило, ограниченной;
- комбинирование моделей, заимствованных из других областей деятельности, дает возможность аккумулировать самый передовой опыт, однако он не всегда применим в рамках данной организации.

Таким образом, при построении моделей компетентности следует сочетать имеющиеся подходы, чтобы получить приемлемые средства кадрового менеджмента.

Модели компетентности, описывающие интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, позволяют направлять развитие персонала в двух измерениях: 1) приспособление к сложившейся в организации культуре (готовность всех работников корпорации демонстрировать ожидаемое от них эффективное поведение, что обеспечивается единством взглядов на профессиональную этику, потребителя товаров и услуг, механизмы принятия управленческих решений, ответственность за качество продукции и услуг); 2) овладение знаниями, умениями и навыками, необходимыми для успешной работы в специализированной профессиональной сфере деятельности. Единство этих двух измерений достигается деятельностной интерпретацией организационной культуры, понимаемой как социальный механизм воспроизведения опыта, жизненно важного для успешного функционирования и развития организации.

**2. Стратегические направления.** Этот компонент стратегии раскрывает пути достижения стратегических целей корпорации. Но прежде чем выбирать путь, необходимо иметь ясный образ будущего организации. Структурированное видение будущего организации (доля продаж и позиции на рынках, организационная структура,

технологии основной и вспомогательной деятельности, стиль менеджмента, доминирующие организационные культуры, маркетинговая политика, профессиональные и персональные характеристики кадрового потенциала) во многом предопределяет стратегические направления.

Однако обеспечить реализацию этих направлений в условиях растущей конкуренции на рынках высококвалифицированной рабочей силы – чрезвычайно сложная задача. Кадровые службы, если они желают ее эффективно решить, должны перестать функционировать как бюрократические структуры: им следует обрести черты маркетинговых организаций. Поэтому сдвиг в организационной культуре (от доминирования бюрократической – к предпринимательской) самой кадровой службы оказывается приоритетным стратегическим направлением ее деятельности.

Другое приоритетное направление – пересмотр сложившихся систем оплаты и стимулирования труда, а также системы занятости. Существующие системы ограничивают стратегическое мышление в сфере управления человеческими ресурсами, препятствуют успешной реализации современных кадровых стратегий, поскольку лимитируют свободу маневра специалиста по персоналу.

Третье приоритетное направление – сокращение издержек, обусловленных как неэффективным использованием имеющегося кадрового



потенциала, так и избыточными трудовыми ресурсами в корпорации. Кроме того, кадровые службы своей традиционной манерой организации работы сами являются причиной излишних издержек. Налаживание эффективного взаимодействия со структурными подразделениями корпорации является определенной гарантией сокращения таких издержек.

В целом, превращение кадровых служб корпорации из административной, занятой рутинной деятельностью, подсистемы поддержки других – “основных” – структурных подразделений в надежного делового партнера внутри организации и за ее пределами представляет собой магистральное стратегическое направление развития кадрового менеджмента на пороге XXI в. Успешность такой трансформации в немалой степени зависит от создания соответствующей институциональной инфраструктуры в национальном масштабе. Ее основными элементами могли бы стать:

- общедофедеральная сервисная служба, обеспечивающая многопрофильную и междисциплинарную поддержку кадровым службам организаций различных форм собственности в освоении новых кадровых технологий, получении необходимой кадровой информации, налаживании деловых контактов, в том числе и с зарубежными партнерами;

- получившее официальное признание профессиональная организация работников кадровых служб, в рамках которой регулировался рынок труда и услуг представителей этой профессии, обмен опытом, формирование исследовательских и проектных центров, групп стратегического планирования, призванных разрабатывать общенациональную стратегию развития кадрового потенциала страны;

- сеть консультационных центров и служб, создающая предпосылки для быстрой переориентации и переподготовки линейных менеджеров в соответствии с новыми требованиями, предъявляемыми к кадровой работе на исходе XX столетия.

Независимо от того, насколько быстро сможет возникнуть в России указанная институциональная инфраструктура, ключевым элементом грядущей революции в кадровом менеджменте призван стать сам специалист по персоналу. Именно от его готовности к профессиональному развитию, в конечном счете, зависит, состоится ли эта новая профессия в нашей стране или нет.

## 1.6. Основные профессиональные роли специалиста по персоналу.

Если воспользоваться моделями компетентности применительно к самим характеристикам специалиста по персоналу, то из всего изложенного выше ясно, что это не может

быть ни одномерная модель, описывающая достаточно простой вид деятельности, ни абстрактная модель, служащая обобщением свойств целого класса родственных деятельностей. Это должна быть модель *сложноорганизованной деятельности*, включающей в качестве элементов другие виды деятельности. Поэтому модель компетентности специалиста по персоналу представляет собой многоролевой профессиональный профиль.

*Что необходимо учитывать при разработке профессионального профиля специалиста по персоналу?*

При построении многоролевого профессионального профиля специалиста по персоналу необходимо идентифицировать:

- сохраняющиеся и предвидимые в будущем тенденции (в организации бизнеса, промышленности, рыночной среде, технике и технологии), которые способны существенным образом повлиять на функциональные характеристики деятельности специалиста по персоналу;
- множество ключевых “зон ответственности” специалиста по персоналу;
- наиболее важные задачи и результаты работы с точки зрения самого специалиста по персоналу;
- критерии эффективности его деятельности для каждой ключевой функции;

- конструируемый блок основных способностей и других умений и навыков, необходимых для выполнения каждой ключевой функции и достижения результата деятельности специалиста по персоналу;

- специфичное для деятельности специалиста по персоналу поведение, в котором проявляется его компетентность.

Исходя из видения будущего кадровых служб и опираясь на опыт успешных корпораций, можно определить ключевые роли для профессии специалиста по персоналу.

1. **“Кадровый стратег”** – член управленческой команды, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии, а также организационные механизмы ее обеспечения; системы управления и руководства службами, осуществляющими функции кадрового менеджмента (вице-президент по управлению персоналом).

2. **“Руководитель службы управления персоналом”** – организатор работы кадровых подразделений.

3. **“Кадровый технолог”** – разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для специалиста по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых

перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

4. **“Кадровый инноватор”** – руководитель, лидер – разработчик экспериментальных, инициативных или пилотажных проектов, требующих большого внимания и тщательной проработки, прежде чем они получают широкое распространение в практике кадрового менеджмента организации.

5. **“Исполнитель”** – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

6. **“Кадровый консультант”** (внешний или внутренний) – профессионал, использующий панорамное видение перспектив корпорации, практические знания в области управления человеческими ресурсами и навыки эксперта, для определения потребностей, возможностей и путей решения проблем, связанных с развитием организационно-кадрового потенциала.

Исследователями было предложено множество характеристик компетентности специалиста по персоналу, 11 областей компетентности были признаны ключевыми, поскольку они фигурировали в экспертных оценках всех шести упомянутых ролей специалиста по персоналу. Эти *11 ключевых областей компетентности* были объединены в три группы.

**Личная порядочность.**

Этичность – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость.

Добросовестность – высокие требования к результатам своей работы.

Рассудительность – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

### **Целеустремленность и продуктивность.**

Результативность – ориентация на конечный результат.

Настойчивость – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией.

Преданность организации и деловая ориентация – готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы.

Уверенность в себе – готовность и умение решать неординарные задачи.

### **Навыки командной работы.**

Командная ориентация – понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;

- Контактность – умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;

- Коммуникабельность – умение использовать устную и письменную речь, стилистические и

иные выразительные средства, для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;

- Умение слушать – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

Экспертная оценка значимости этих ключевых областей компетентности для успешной работы специалиста по персоналу дала возможность проранжировать их в следующем порядке (по мере убывания степени важности):

Этичность.

Коммуникабельность.

Умение слушать.

Контактность.

Командная ориентация.

Добросовестность.

Рассудительность.

Результативность.

Настойчивость.

Уверенность в себе.

Преданность организации и деловая ориентация.

## 1.7. Этика деловых отношений в работе специалиста по персоналу.

**Деловая этика** в широком смысле – это совокупность этических принципов и норм, которыми должна руководствоваться деятельность организаций и их членов в сфере управления и предпринимательства. Она включает явления различных порядков: этическую оценку как внутренней, так и внешней политики организации в целом; моральные принципы членов организации, т. е. профессиональную мораль; моральный климат в организации; нормы делового этикета – ритуализированные внешние нормы поведения.

Употребление различных терминов – “этика” (греч.) и “мораль” (лат.) – не случайно. В русском языке имеется еще слово “нравственность”, используемое при рассмотрении перечисленных проблем и происходящее от аналогичного славянского корня (нрав, характер). Различение смыслов этих трех терминов имеет в этике (как в науке о морали) и философии свою историю. В литературе, посвященной проблемам деловой этики, если авторы вообще считают необходимым отличать “этику” от “морали”, как правило, предполагается, что *этические* аспекты представлены в социальных взаимодействиях, а *моральные* – во внутренних оценках личности. Однако и в том и в другом случае речь идет о различении добра и зла, справедливого и несправедливого, хорошего и дурного (Денис Шевчук).

Предметом особенно пристального внимания этические проблемы деловой жизни стали в США.



Обязательные курсы этики читаются не только на философских и теологических факультетах, но и в различных школах бизнеса. Крупные компании организуют курсы этики для своих сотрудников. Многие фирмы создают *корпоративные этические кодексы*, формулируя в письменном виде этические принципы корпорации, правила поведения, ответственность администрации по отношению к своим работникам. Однако издание этического кодекса нередко служит простой уступкой общественному мнению и является как первым, так и последним шагом в решении этических проблем. Моральный уровень управляющих ниже, чем представителей других профессий.

Как считает Заместитель генерального директора «Кредитный брокер INTERFINANCE» (ИПОТЕКА \* КРЕДИТОВАНИЕ БИЗНЕСА) Шевчук Денис ( [www.deniscredit.ru](http://www.deniscredit.ru) ), внимание общественности к этическим проблемам вынуждает руководителей организаций производить этический анализ своей деятельности. От сетований на неуловимый и не поддающийся контролю характер морали, что является общим местом исследований по этике, делаются попытки перейти к превращению этических аспектов деятельности организации в планируемый и контролируемый порядок, институционализировать мораль.

**Этические ценности и миссия организации.**

Уровень морального развития как отдельно взятой личности, так и организации в целом в настоящее время определяется ориентацией на сформировавшиеся в XX в. *универсальные принципы справедливости* : равенство человеческих прав и уважение достоинства человеческого существа как индивидуальной личности (Л. Кольберг); принцип благоговения перед жизнью (А. Швейцер). В известной книге А. Печчеи “Человеческие качества” намечены “*шесть целей для человечества*”, по которым можно сверять цели деятельности организации:

- “внешние пределы” – уяснение проблемы биофизических пределов существования человека на Земле, гармонизация взаимоотношений человека с природой;
- “внутренние пределы” – исследование физических и психологических возможностей человека;
- защита и сохранение культурных особенностей народов и наций;
- “мировое сообщество” – выявление путей постепенного преобразования системы эгоцентрических государств в систему скоординированных между собой географических и функциональных центров принятия решений;
- среда обитания, генеральный всемирный план человеческих поселений;
- производственная система.

Корпоративные этические кодексы могут основываться и на других этических принципах, которые складывались на протяжении последних четырех столетий и которые в какой-то степени ограничивают максимальные этические требования:

- *утилитаристский принцип* — предоставляет наибольшее благо наибольшему числу людей;
- *индивидуалистический принцип* — направлен на достижение чьих-либо долгосрочных интересов.

Введение абстрактных положений о ценностях, целях и философии организации в корпоративные этические кодексы не исключает отношения к ним со стороны руководства компаний просто как к красивым словам, в то время как этические стандарты требований, предъявляемых обществом к организациям, как правило, очень высоки. От корпораций требуется решение различных социальных проблем: повышение качества жизни наемных работников, защита окружающей среды, благотворительная деятельность, повышение качества жизни всех граждан общества.

Существует точка зрения, что, в конечном счете, повышение степени социальной ответственности способствует осуществлению долгосрочных целей организаций и выгодно им.

***Аргументы “за” и “против” социальной ответственности организации.***

**“За”.**

Социальная ответственность уравнивает могущество корпорации и ответственность корпорации.

Добровольная социальная ответственность позволяет избежать принудительного правительственного регулирования.

Общественность одобряет организации, несущие ответственность перед обществом, что в результате способствует их успеху.

Действуя соответствующим образом, организация помогает обществу решать его проблемы.

Создаваемые организациями социальные проблемы, такие, как загрязнение окружающей среды, должны разрешаться за счет этих организаций.

Организации стремятся накапливать ресурсы для решения больших проблем.

Организации морально обязаны помогать обществу.

### **“Против”.**

Ценой такого поведения является снижение доходных статей корпорации и удорожание ее продукции для потребителя.

Компания, которая несет большую долю социальной ответственности, может быть отодвинута в конкурентной борьбе другими компаниями.

Расплата за социальную ответственность может принять форму снижения заработной платы, снижения дивидендов, повышения цен.

Принятие социальной ответственности может ввести в заблуждение членов организации относительно ее главных целей.

Принятие социальной ответственности может реально снизить мощь организации.

Ответственность за социальные проблемы лежит на индивидах, а не на корпорациях.

Руководители корпораций не научены решать общественные проблемы.

Специфическое для морального сознания противоречие должного и сущего в деловой этике вытекает таким образом из объективного противоречия между морально-этическими целями организации и ее основными целями – достижением успеха и прибыли. Этические принципы не выдерживают столкновения с реальной действительностью. Этике учат те, кто не занимается бизнесом, никем не руководит и не знает, как это делается, и, наоборот, тот, кто руководит, искренне считает этику бесполезной и абстрактной наукой.

**Деловая этика как вид профессиональной этики.**

Общей основой *профессиональной этики* служит понимание труда как нравственной ценности в противоположность ветхозаветному

представлению о труде как наказании, проклятии. *Ценности* – это представления о должном, “концепция желаемого” (по Парсонсу). Именно эта область сознания человека труднее всего поддается внешней регламентации и зависит от личных предпочтений индивида. Человек вынужден трудиться независимо от того, считает ли он труд ценностью, хотя может избежать подобной участи, как Сократ, который, как известно, важнейшим достоянием человека почитал досуг.

Труд становится моральной ценностью, если воспринимается не только как источник средств существования (“Если кто не хочет трудиться, тот и не ешь”, – писал апостол Павел во Втором послании к фессалоникийцам), но и как способ формирования человеческого достоинства. Профессиональная этика протестантизма ставит и решает традиционные этические проблемы, основываясь на утверждении моральной ценности и даже святости профессионального труда: проблема морального выбора превращается в проблему выбора профессии, так называемую проблему призвания; проблема смысла жизни становится проблемой смысла профессиональной деятельности; моральный долг рассматривается как долг профессиональный; моральная ответственность преломляется через профессиональную ответственность, профессиональные качества личности получают моральную оценку.

Слово “*профессия*” (лат. *объявляю своим делом*) означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки. Из ряда факторов, определяющих выбор профессии: наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному виду деятельности, высокая оплата, престиж профессии, семейные традиции, социальная среда, – любой может стать решающим, а понятие “*призвание*” является синтетической характеристикой, выражающей степень удовлетворенности своим делом. Макс Вебер определял призвание как такой строй мышления, при котором труд становится абсолютной самоцелью... Такое отношение к труду не является, однако, свойством человеческой природы. Не может оно возникнуть и как непосредственный результат высокой или низкой оплаты труда; подобная направленность может сложиться лишь в результате длительного процесса воспитания”.

Впервые понятие “*призвание*” в светском значении применил Мартин Лютер при переводе “Книги Премудростей Иисуса, сына Сирахова”. Здесь и речи нет о свободном выборе профессии и ответственности за этот выбор, являющийся божественным промыслом. Для Лютера отношение к труду как призванию противоположно бессмысленным аскетическим монашеским упражнениям. “Каждый должен быть послушен тем трудом, которым покарал его Господь”. Однако призвание – это не только

смирение со своей участью, но прежде всего добросовестный труд, и ответственность за отношение к труду полностью лежит на самом человеке. С этой точки зрения нет принципиальной разницы между трудом капиталиста, наемного работника, администратора, управляющего и любого другого. В определении призвания, несомненно, присутствует иррациональный момент, который и придает профессии этический смысл. Призвание одновременно характеризует выбор профессии с точки зрения ее значения для человека и освящает выбор ориентацией на некий абсолют, находящийся вне индивидуального сознания. В XVI в. это мог быть только божий промысел, в XX в. – общечеловеческие гуманистические ценности.

Индивидуальная мораль в профессиональной сфере предполагает также осознание *профессионального долга*.

Первоначальное содержание этой этической категории, исторически сложившееся в рамках протестантской этики, хотя и отличается от того содержания, которое оно имеет в светской этике, все же по существу глубоко связано с ним требованием самоотречения. В противоположность монашескому аскетизму в протестантизме утверждается принцип мирской аскезы, решительно отвергающий непосредственное наслаждение богатством. Наиболее последовательное воплощение эта этика получила у последователей Кальвина в Англии – пуритан, порицавших, как непростительные



занятия, пустую болтовню, излишества, суетное тщеславие, превышающий необходимое время сон, считавших тяжким грехом бесполезную трату времени. Не принимая крайностей пуританского аскетизма, граничащего с ханжеством, следует, тем не менее, признать, что достижение успеха в любой профессии неизбежно связано с определенным самоограничением, без чего невозможна профессиональная реализация личности.

Самоограничение выражается в стремлении выработать в себе такие качества, как дисциплинированность, организованность, честность, деловитость, упорство, сдержанность. В XVI в. последователей практической этики кальвинизма называли методистами за создание строгого метода всего поведения, который преследовал две задачи: освобождение от иррациональных инстинктов, от влияния природы и мира вещей, подчинение жизни планомерному стремлению; постоянный самоконтроль и активное самообладание.

Если категории *призвание и профессиональный долг* выражают отношение человека к своему делу, то проблема *смысла профессиональной деятельности* порождается взаимодействием людей в обществе и в упрощенном виде может быть сформулирована как вопрос “Для кого человек должен трудиться?” Варианты ответа: 1) на благо будущих поколений; 2) ради себя и своего материального благополучия; 3) для других членов общества. Адам Смит взаимодействие

личных и общественных интересов, регулируемое рыночными механизмами, представлял так:

Не на благосклонность мясника, булочника или земледельца рассчитываем мы, желая получить обед, а на их собственную заинтересованность; мы апеллируем не к их любви к ближнему, а к их эгоизму, говорим не о наших потребностях, а всегда лишь об их выгоде.

Иными словами, объективно всякая востребованная деятельность в буржуазном обществе так или иначе учитывает чьи-то интересы, однако указание на адресата деятельности само по себе не может придать ей моральный смысл. Только осознание общечеловеческого, общекультурного значения поставленных целей, как бы ни абстрактно, идеалистично или недостижимо это ни звучало, делает профессиональную деятельность морально осмысленной.

Профессиональная этика специалиста по кадрам включает в себя все перечисленные принципы и категории, но по форме и содержанию деятельности обладает специфическими особенностями.

Любые решения кадрового работника отягощены ответственностью за чужие судьбы. Строго говоря, представители всех профессий, имеющих человека в качестве объекта деятельности (врач, учитель, юрист, журналист) несут такую ответственность, но именно руководитель отвечает за реализацию

профессиональных возможностей работников, их карьеру, а следовательно, за их общественное положение.

Моральные и деловые качества людей становятся для специалиста по кадрам объектом профессиональной деятельности:

- чисто профессиональные качества – профессиональные навыки, опыт работы, знание иностранных языков;
- морально-психологические как профессиональные – целеустремленность, выдержка, честность, принципиальность, самоотверженность, требовательность;
- моральные – доброта, отзывчивость, гуманность, достоинство, уважение других, порядочность, щедрость, мужество, справедливость, совесть.

***Эволюция профессиональной этики кадрового работника в XX в.*** Появление специалистов по работе с кадрами – *управлению персоналом* – связано с реализацией принципов научной организации труда, поставившей перед собой задачу максимально эффективно использовать (эксплуатировать) всех работников в рамках высокоорганизованного, высокотехнологичного производства. Человек с точки зрения этой доктрины, доктрины “Х”, рассматривался как винтик, которого можно при необходимости заменить другим человеком, если использование первого становилось экономически

неэффективным. Соответствующее отношение к работнику со стороны кадровых служб состоит в том, что средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности, имеет относительно низкие амбиции, ленив, желает находиться в безопасной ситуации. Его надо готовить к выполнению строго определенной профессиональной роли и по возможности минимизировать социальные конфликты и прочие негативные явления, влияющие на снижение производительности труда или повышение издержек производства (Шевчук Д.А. Конфликты: избегать или форсировать?: все о конфликтных ситуациях на работе, в бизнесе и личной жизни. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009).

Вторая волна, или революция в управлении персоналом была связана с идеей гуманизации производственных отношений, идеей фокусирования внимания кадровых служб на человеческих отношениях. Второй этической доктриной кадровой работы, доктриной “У”, человек трактовался уже как работник, которого надо всячески мотивировать, создавать ему соответствующие условия, чтобы он мог эффективно работать, приобщать его к общим ценностям организации и за счет этого достигать максимального экономического эффекта. Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое

связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации. Различия между этими доктринами нашло отражение в теории “X” – “Y”, разработанной Д. МакГрегором.

Последняя, третья, революция в работе с персоналом была связана с концепцией Y. Оучи – “Z”-концепцией. Она состояла в том, что цель кадровой работы – максимально эффективно использовать человеческие ресурсы.

Человеческий потенциал становится одним из важнейших факторов предпринимательства, и с этой точки зрения задачи кадровых служб – способствовать максимальному развитию предпринимательской активности всех работников, создавая для этого благоприятные условия.

В организациях типа “Z” сознательно и планомерно применяются моральные механизмы регуляции: проявляется интерес к человеку как личности, а не просто как к работнику, значительное внимание уделяется неформальным взаимоотношениям.

Ориентируясь в кадровой работе на основные, продуктивные цели организации, специалист по персоналу не должен упускать из виду этические ценности организации, высшие принципы ее деятельности. К. Ходжкинсон, профессор Оксфордского университета, выявляет *четыре основных административных заблуждения по отношению к ценностям* :

- натуралистическое заблуждение – разграничивает факты и ценности. “Нельзя познать должное из сущего”, а о чем нельзя говорить, о том следует молчать;
- гомогенетическое – уравнивание ценностей, в то время как ценности иерархичны;
- удаление источника ценностного конфликта из сферы внимания руководителя;
- милитаристическое – отделение целей организации от средств их достижения.

Хорошего руководителя от плохого, сильного – от слабого и отличает, по мнению К. Ходжкинсона, способность регулировать ценностные конфликты, анализировать информацию, выявлять побудительные мотивы деятельности и своей, и подчиненных, определять ценностные приоритеты и учитывать их при принятии управленческих решений, полагаясь не только на свою интуицию, но и на логический анализ.

### **Моральный климат организации.**

*Моральный климат организации определяется ее организационной культурой.* Формальные, юридически зафиксированные аспекты организации в виде уставных целей, миссии, ценностей могут расходиться с реальными целями и содержанием деятельности и характером взаимоотношений людей, которые в организации складываются, поэтому можно говорить о формальной, легитимной организационной

культуре и теневой или реальной организационной культуре, которая в данной организации реализуется.

Моральный климат в общественных организациях, относящихся к органической культуре, определяется совокупностью социальных и нравственных ценностей, разделяемых членами этих общественных организаций, в государственных, относящихся к бюрократической организационной культуре, – официально принятыми законами и кодексами, которым обязаны строго следовать государственные служащие. В коммерческих организациях цели достигаются за счет создания высокой устойчивой мотивации работников – членов организации, в том числе и моральной мотивации.

Для предпринимательской организационной культуры этическая доктрина должна быть построена на принципах эгоизма, который преследует извлечение максимальной прибыли для каждого члена организации. Этические принципы органической организационной культуры, построенной на основах коллективизма, предполагают максимальное достижение равенства каждого из членов коллектива, равные права и равные обязанности. Бюрократическая организационная культура по своей природе двойственна, поскольку имеет иерархическую организацию, а “мораль верхов” и “мораль низов”, как известно, всегда отличаются одна от другой. Их объединяет максимальное делегирование

ответственности вверх, т. е. безответственное поведение всех членов организации и максимальное сосредоточение властных функций и ответственности у тех людей, которые находятся на верху этой “пирамиды власти”. Поэтому принцип “верхов” – “делай все, что хочешь”, а “низов” – “делай то, что велит начальник”.

Для бюрократической культуры именно это состояние раздвоенного, отчужденного, “несчастливого сознания” является наиболее характерным.

Взаимоотношения начальника и подчиненного могут быть описаны тремя моделями:

- подчиненный рассматривает себя как жертву обстоятельств в той среде или в тех условиях, которые создает и полностью навязывает ему начальник, поэтому начальник несет полную моральную ответственность за все, что происходит с подчиненными;
- подчиненный – это “пустой сосуд”, действующий в соответствии с той ролью, которую предписывает организация, и отвечающий только за то, насколько он соответствует ожиданиям или предписаниям, навязываемым в данной организации этой роли;
- подчиненный – смекалистый исполнитель, который может не только начальнику угодить, но и себя не обидит. Это верхушка двойной морали, когда, как говорили в “застойные” времена,



“начальники делают вид, что платят, а подчиненные делают вид, что работают”.

Партиципативная организационная культура построена на принципах максимального саморазвития каждого члена коллектива и участия в зависимости от компетентности и осведомленности всех членов организации в общих для них делах. Возрастает роль моральной регуляции, и ключевым принципом становится принцип справедливости.

Рациональное отношение к моральной регуляции взаимоотношений в организации, институционализация морали порождают потребность в конкретных практических рекомендациях относительно разрешения сложных проблемных ситуаций, так называемых этических дилемм, когда руководитель вынужден выбирать не между двумя одинаковыми с этической точки зрения способами действия, а должен решить, делать или не делать что-либо такое, что хотя и выгодно ему самому или организации или обоим, но может считаться неэтичным. Этично ли, например, дать взятку, чтобы получить выгодный контракт? Этично ли позволять своей компании размещать вредные отходы в опасном виде? Этично ли скрывать информацию, которая может заставить хорошего работника принять решение о перемене места работы? Этично ли заниматься на рабочем месте личными делами?

Руководители, менеджеры сталкиваются с такими дилеммами не только во взаимоотношениях начальников с подчиненными, но и с покупателями, конкурентами, поставщиками и диспетчерами. Следовательно, все больше и больше организаций нуждаются в *программах этического тренинга*, чтобы помочь менеджерам прояснить их этические принципы и попрактиковаться в самодисциплине при принятии решений в сложных обстоятельствах. Предлагается, например, такой весьма полезный проверочный лист, который может помочь при столкновении с этическими дилеммами:

*Как поступать в ситуациях морального выбора ?*

Шаг 1. Распознать и прояснить дилемму.

Шаг 2. Получить все возможные факты.

Шаг 3. Перечислить все ваши варианты выбора.

Шаг 4. Проверить каждый вариант, задавая три вопроса:

“Это законно?”.

“Это правильно?”.

“Это полезно?”.

Шаг 5. Принятие решения.

Шаг 6. Дважды проверить решение, задавая два вопроса:

“Как я себя буду чувствовать, если моя семья узнает о моем решении?”.

“Как я себя буду чувствовать, если о моем решении сообщат в местной печати?”.

Шаг 7. Предпринять действие.

К сожалению, каждый из нас может рационально оправдать безнравственное поведение. Мы можем убедить себя в том, что такие действия приемлемы. Лучший способ предотвратить аморальные действия – распознать, что это оправдание основано на порочной и самоуслужливой логике. Полезно быть во всеоружии против четырех общих рациональных способов оправдания неэтичного поведения:

- убедить себя в том, что поведение на самом деле не является неэтичным или противоправным;
- извинить поведение утверждением, что действуешь в интересах организации или в своих наивысших интересах;
- притвориться, будто поведение вполне нормальное, потому что больше никто не узнает о нем;
- надеяться, что ваше начальство поддержит вас и поможет вам, если что-нибудь получится плохо.

Особую роль в формировании морального климата организации играет *нравственная*

*позиция руководителя организации и его личные моральные качества.*

Моральные обязанности руководителя:

Анализ ценностных аспектов любой проблемы, встающей перед организацией.

Контроль аффектов и эмоций – как своих собственных, так и окружающих людей.

Анализ предпочтений в организации в категориях “осознание”, “вовлеченность”, “приверженность”, являющихся неопределенными понятиями.

Реализация этического выбора – “делать не то, что хочется, а то, что следует”.

Шесть этических моделей лидерства:

*Как поступать в ситуациях морального выбора ?*

Лидер-защитник (опекун);

- лидер-”конфуцианский мудрец”;
- выразитель идеи социального равенства;
- лидер-“неостойк” – преобладает чувство долга и приверженность к классическим этическим нормам;
- лидер-суперпрофессионал;
- харизматический лидер.

5. Овладение “философией благородного труда”.

6. Овладение искусством безразличия к собственной выгоде.

В условиях российской действительности, однако, принято чрезмерно лояльно относиться к любым поступкам шефа, личные симпатии которого расцениваются как решающий фактор благополучия членов компании.

Так считают западные предприниматели, открывшие свои фирмы в нашей стране.

### **Деловой этикет.**

Это тот раздел корпоративного этического кодекса, который легче других поддается контролю и регламентации. Иногда от всей административной деловой этики остается только этикет. Этикет не относится к собственно моральным способам регуляции поведения, поэтому в философских этических словарях нет даже статей о нем. Строго регламентируя формы внешнего поведения, этикет не оставляет человеку свободы выбора. Кроме того, выполнение норм этикета касается только внешнего поведения и не затрагивает сферы морального сознания. “Чем более цивилизованны люди, тем больше они актеры”, – говорил И. Кант.

Слово “этикет” означает установленный порядок поведения в определенной социальной сфере: придворный, дипломатический, военный, этикет высшего общества, церковный, спортивный, научных сообществ; в сфере предпринимательства и управления – *деловой этикет*. Этикет

представляет собой систему детально разработанных правил учтивости, включающих формы знакомства, приветствия и прощания, выражения благодарности и сочувствия, культуру речи и умение вести беседу, правила поведения за столом, поздравления, подарки и т.д. Все эти ситуации в деловом этикете дополняются правилами поведения при устройстве на работу и перемене места работы, правилами обращения начальника с подчиненными, правилами разговора по служебному телефону, деловой переписки, оформления интерьера офиса, отношения мужчин и женщин в процессе делового общения (Шевчук Д.А. Деловое общение).

Правила делового этикета являются общепринятыми в международном деловом общении, хотя имеют и некоторые национальные и корпоративные особенности.

В организации деловой этикет зависит от того, какой стиль делового общения и руководства (авторитарный, демократический, либеральный или попустительский) характерен для делового общения в организации в целом, а также от деятельности организации, от вкусов ее руководства и от традиций.

Конкретные рекомендации относительно правил этикета можно почерпнуть из специальной литературы. Здесь же приведем *шесть основных заповедей делового этикета*, сформулированных американской исследовательницей, социологом,

пропагандистом правил вежливости в деловом общении Джен Ягер.

### *1. Делайте все вовремя !*

Опоздания не только мешают работе, но и являются первым признаком того, что на человека нельзя положиться. Прийти вовремя иногда значит прийти не слишком рано, не раньше своего начальства. Главное в вашем дневном расписании – прийти вовремя утром. Если вдруг случится так, что вам необходимо задержаться и вы знаете об этом заранее, позвоните в офис, и пусть ваш секретарь или кто-нибудь из начальства обязательно будет в курсе дела.

Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, советуют добавлять лишних 25% на тот срок, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения данной работы. Вспомните закон Мерфи: все дела занимают больше времени, чем вам кажется, а все помехи, какие могут возникнуть, обязательно возникают. Так что выделяйте время с запасом на те трудности, что поддаются прогнозированию.

### *2. Не болтайте лишнего!*

Смысл этого принципа в том, что вы обязаны хранить секреты корпорации, учреждения или конкретной сделки так же бережно, как и тайны личного характера.

Никогда никому не пересказывайте того, что вам приходится услышать от сослуживца,

руководителя или подчиненного об их личной жизни.

*3. Будьте любезны, доброжелательны и приветливы!*

Ваши клиенты, заказчики, покупатели, сослуживцы или подчиненные могут сколько угодно придирается к вам, это неважно: все равно вы обязаны вести себя с ними вежливо, приветливо и доброжелательно. Кому нравится работать с людьми брюзгливыми, подозрительными и капризными? Достичь вершины вам позволит только дружелюбное отношение к окружающим (что вовсе не означает дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы). Если все вокруг твердят, что вы умеете понравиться, значит, вы на верном пути. Один из важных элементов воспитанности и доброжелательности – искусство сказать то, что нужно. Вам надо придерживаться того же принципа в своих поступках, а они отражаются в ваших речах.

*4. Думайте о других, а не только о себе!*

Какое бы дело вы ни делали, потребность выяснить точку зрения клиента или покупателя позволит вам выдвинуться практически в любой отрасли экономики – от промышленности и издательского дела до медицины и телекоммуникаций. Внимание к окружающим должно проявляться не только в отношении клиентов или покупателей, оно распространяется и на сослуживцев, начальство и подчиненных.



Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Не начинайте сразу огрызаться, когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы; покажите, что цените соображения и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

### *5. Одевайтесь как положено!*

Самый главный принцип, о котором ни в коем случае не следует забывать, – прежде всего вы должны стремиться вписаться в ваше окружение на службе, а внутри этого окружения – в контингент работников вашего уровня. Некоторые специалисты советуют одеваться на работу так, как вам хочется, а не “как положено”, но этому совету лучше не следовать. На каких бы ролях ни находились вы в фирме сейчас, вам надо “вписаться”, но при этом вы должны выглядеть самым лучшим образом, т. е. одеваться со вкусом, подбирать цветовую гамму к лицу, тщательно подбирать аксессуары: от туфель до галстуков.

### *6. Говорите и пишете правильно!*

Что значит правильно пользоваться устным и письменным словом? Это значит, что все произносимое, а равно написанное вами: будь то внутренние записки или любые письма, отправляемые за пределы фирмы кому бы то ни было, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные должны быть переданы без

ошибок. Следите за тем, чтобы никогда не употреблять бранных слов: может случиться, что разговор, на ваш взгляд, совершенно приватный, на горе вам невольно услышит человек, от мнения которого зависит вся ваша карьера. Если по каким-либо причинам вы повторяете скверные слова, употребленные третьим лицом, – в качестве цитаты или при разборе какой-то ситуации, – не произносите самого бранного слова. Существуют способы указать, что в тексте опущено бранное слово, например, произносится термин “эксплетив”.

## Резюме.

1. Профессия “специалист по персоналу” возникла в процессе формирования системы кадрового менеджмента в XX в. Логика этого процесса определяется двумя факторами:

- последовательной трансформацией традиционной системы кадровой работы, осуществляемой линейными руководителями различного уровня, в систему управления персоналом с четко выраженной штабной функцией, а затем – в интегрированную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Для каждой из этих фаз трансформации характерны своя модель кадрового менеджмента и специфическая роль специалиста по персоналу: 1) попечитель, 2) специалист по трудовым контрактам, 3) архитектор кадрового потенциала;

- эволюцией форм (совместно-последовательной, совместно-взаимодействующей и совместно-индивидуальной) организации совместной деятельности и генезисом на их основе совместно-творческой деятельности, которая предполагает реализацию четырех императивов (принципы индивидуального, социального, культурного и морального творчества) в кадровой политике корпораций на исходе XX в.:

- организационной интеграции (высшее руководство и линейные руководители принимают разработанную и хорошо скоординированную стратегию управления человеческими ресурсами и реализуют ее в своей оперативной деятельности, тесно взаимодействуя со штабными структурами);

- высокого уровня ответственности всех работников корпораций, который подразумевает как идентификацию с базовыми ценностями, так и настойчивую, инициативную реализацию стоящих перед ними целей в повседневной практической работе;

- функциональной (вариабельность функциональных задач, предполагающая отказ от традиционного, жесткого разграничения между различными видами работ, а также широкое использование разнообразных форм трудовых контрактов) и структурной (адаптация к непрерывным организационным изменениям,

социальным и культурным нововведениям)  
гибкость организационно-кадрового потенциала;

- высокого качества работы и ее результатов, условий труда (рабочая обстановка, содержательность работы, удовлетворенность трудом), а также самой рабочей силы.

**2.** Указанные целевые установки можно рассматривать как конкретизацию императивов совместно-творческой деятельности в практике современного кадрового менеджмента. Генезис совместно-творческой деятельности сопровождался последовательной трансформацией организационных культур (бюрократической, органической и предпринимательской), на основе которых возникает партиципативная организационная культура, находящая воплощение в корпорациях принципиально нового типа: “организации без границ”, “глобальные корпорации”, “научающиеся организации”.

**3.** В ходе этой сложной трансформации в зависимости от того, какой тип организационной культуры доминировал в корпорации, в кадровом менеджменте возникли четыре парадигмы управления персоналом:

- “научная организация труда” – бюрократическая культура;
- “человеческие отношения” – органическая культура;

- “контрактация индивидуальной ответственности” – предпринимательская культура;
- “командный менеджмент” – партиципативная культура.

4. Этическое регулирование деятельности работников кадровых служб, как и всякая другая профессиональная этика, возникает тогда, когда представители данной профессии сталкиваются с проблемами, которые невозможно разрешить никакими другими средствами, кроме средств морали: осознание противоречия между должным и сущим, свободный моральный выбор, императивные ценностные формы – идеалы, принципы и нормы.

5. Для рационального построения кадрового менеджмента и взаимоотношений в организации специалист по персоналу должен уметь разрешать этические дилеммы и выбирать наиболее эффективные и в то же время морально безупречные способы поведения. Для этого необходимо знать основные правила поведения в ситуации морального выбора, а также разбираться в тонкостях конкретных правил поведения в типичных производственных ситуациях.

## Глава 2. Управление персоналом в организации.

Понятие “**организация**” произошло от французского “organisation; organiser” –

устраивать, создавать; объединить, сплотить; упорядочивать. Этим словом можно определять:

- строение чего-либо. Обычно в этом значении слово употребляется в естественных науках (физике, химии,...);
- совокупность людей, групп, объединенных для решения какой-либо задачи, или социальный институт. Именно в этом значении мы и будем использовать данное понятие;
- саму деятельность по налаживанию, устройству, упорядочиванию, оптимизации работы других. В предыдущей главе, рассматривая управленческие роли, мы использовали термин “*организатор*”, описывая деятельность специалиста по организационному проектированию, созданию специфических организационных структур, наиболее эффективных в заданных условиях, т. е. специалиста, который с помощью задания особых форм взаимодействия людей, подструктур формирует план и порядок осуществления деятельности.

## 2.1. Элементы организации.

Рассматривая организацию как социальный институт, мы можем выделить несколько элементов, составляющих ее структуру и определяющих ее как особое образование, отличное от многих других.

*Что это за элементы?*

## **Цель.**

Ни одна организация (как формальная коммерческая структура, так и неформальное общественное объединение) не сможет сформироваться и тем более далее существовать, если не будет определена ее *цель* – то, ради чего данная организация формируется и будет действовать в дальнейшем. Определение цели может быть дано двояким образом – для внешних наблюдателей, участников, пользователей продукцией организации и для ее собственных участников, сотрудников, включенных в процесс функционирования.

**Миссия.** Мы наблюдаем, что все большее количество организаций начинают свои презентации и рекламные кампании с представления собственной миссии – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, специфику ее деятельности и основные социальные обязательства. Примером подобного рода заявлений могут быть следующие: “Наша цель сделать мир меньше” (телекоммуникационная компания), “Вместе с нами в будущее” (компьютерная техника), “Нормальная техника – для удобной жизни” (бытовая техника) и др. Таким образом, миссия – это представление о стратегических целях, и в этом смысле – о будущем, в которое приглашается клиент, партнер конкретной организации.

**Видение.** Для описания цели организации важен такой аспект, как видение т. е. то, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, как она видит пути и этапы достижения целей. Обычно это представление ориентировано не столько на клиентов, сколько на сотрудников организации и ее стратегических партнеров. Подобное представление фиксируется в программных документах организации и называется “*видение*” (от англ. *vision* – предвидение).

### **Структура.**

Следующий важный элемент, без которого не может существовать ни одна организация, – ее структура. Под *структурой организации* понимается ее архитектоника, наличие отдельных частей и соотношения между ними, степень жесткости/гибкости организационной конфигурации, типы взаимодействий между внутренними элементами. В литературе и управленческой практике выделены три основных типа организационных структур:

- линейная;
- функциональная;
- адаптивная.

**Линейная организационная структура**, которая часто называется *пирамидальной, бюрократической*, – строго иерархически организованная,



характеризующаяся разделением зон ответственности и единоначалием.

Выделяются два подтипа линейных организационных структур: плоские и высокие, различающиеся количеством иерархических уровней по отношению к общему числу работников.

Преимущества линейных организационных структур:

- четкая система взаимных связей;
- быстрота реакции в ответ на прямые приказание;
- согласованность действий исполнителей;
- оперативность в принятии решений;
- ясно выраженная личная ответственность руководителя за принятые решения.

Основная проблема организационных структур этого типа – ограниченность количества подчиненных, которые могут “замы-каться” на одного руководителя, т. е. ограниченность диапазона (сферы) контроля.

Диапазон контроля определяется количеством связей в подразделении (организации). Эффективность управленческой деятельности зависит от типа и количества связей, число которых неизменно растет с увеличением количества сотрудников, что существенно осложняет деятельность руководителя.

### *Типы связей:*

- прямые единичные между подчиненными;
- перекрестные между подчиненными;
- прямые между руководителем и любой комбинацией подчиненных.

Чем больше количество связей и чем они более неформальны, тем эже должен быть диапазон контроля для сохранения эффективного управления над структурой. Поэтому при реализации сложных видов деятельности, требующих от сотрудников большого числа согласования, уточнений, консультаций со стороны руководителя, необходимы узкий диапазон контроля и высокая (многоуровневая) организационная структура. **Функциональная организационная структура** построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями.

Часто функциональная организация существует одновременно с линейной, что создает двойное подчинение для исполнителей. Функциональные подразделения получают право отдавать распоряжения в рамках своей компетенции как нижестоящим подразделениям, так и равным по статусу, но включенным в реализацию единых функций.

Преимущества функциональных организационных структур:

- более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
- высокая компетентность специалистов, отвечающих за выполнение функций;
- высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями.

Одним из вариантов функциональной структуры является *дивизионная (департаментная)*, которая может быть построена по продуктному, региональному (географическому), потребительскому (группе потребителей, обладающих общими свойствами) принципам.

К основным проблемам функциональных организационных структур можно отнести ориентацию на реализацию в основном закрепленных функций, отсутствие инновационности и гибкости при изменении ситуации как в организации, так и во вне ее.

***Адаптивная организационная структура*** — гибкие структуры, способные изменяться (адаптироваться) к требованиям среды (по аналогии с живыми организмами). Именно адаптивные организационные структуры способны, используя все эффективные аспекты линейных и функциональных структур, успешно функционировать в постоянно изменяющемся мире.

Выделяются следующие типы адаптивных организационных структур:

- *проектная* – временная структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл этой структуры состоит в том, чтобы для решения задачи собрать в одну команду всех специалистов, осуществить проект качественно и в короткий срок, после чего проектная структура распускается;

- *матричная* – функционально-временно-целевая структура. Это особый вид организации, целиком построенной по проектному типу, действующей длительное время, что характерно для организаций, постоянно существующих в проектной форме.

По вертикали строится управление по отдельным сферам деятельности организации, по горизонтали осуществляется управление проектами. Для матричной структуры характерны создание связей между специалистами, организация работ по определенным задачам, вне зависимости от позиции в организации, включенности в конкретное подразделение.

Преимущества матричной организационной структуры:

- активизация деятельности руководителей за счет создания программных подразделений и резкого увеличения контактов с функциональными подразделениями;

- гибкое использование кадрового потенциала организации.

Недостатки структуры такого типа заключаются в сложности самой структуры, вызванной наложением большого количества вертикальных и горизонтальных связей, а также в сложности управления организацией в ситуации отсутствия единоначалия.

### **Технология.**

Технология – это способ преобразования сырья в искомые продукты и услуги, механизм работы организации по превращению исходных элементов труда в итоговые результаты, являющиеся целью деятельности организации. В истории можно выделить несколько уровней технологичности, которые прошло производство.

Первый уровень – дотехнологический, при котором каждое изделие создавалось как уникальное.

Второй уровень был связан с внедрением стандартизации и механизации. Начался он с производства первого стрелкового оружия – мушкетов и был призван удешевить производство за счет взаимозаменяемости отдельных элементов. Следствием этого явилось развитие специализации в производстве. Специализации “подверглись” как отдельные исполнители, так и подразделения, и фирмы, включенные в технологический процесс.

Следующий уровень был связан с появлением конвейерных сборочных линий начала XX в. В первых конвейерных линиях рабочий не имел своего собственного рабочего места и следовал за изделием. Так продолжалось до тех пор, пока не был изобретен движущийся конвейер, в котором предусматривалось отдельное рабочее место для каждого исполнителя, мимо которого продвигались сами предметы труда. Введение движущихся конвейеров Генри Фордом позволило в десять раз уменьшить себестоимость производства машин.

Для управления персоналом важно учитывать, что тип используемой технологии задает несколько важных параметров, определяющих особенности самих исполнителей, в том числе тип совместной деятельности, характерный для той или иной технологии, что косвенно влияет на отбор людей, обладающих особыми психическими свойствами и характерологическими особенностями.

***Тип совместной деятельности*** – это способ взаимодействия в рамках коллективного решения задач или проблем. Тип совместной деятельности описывает способ организации коллективного труда. Три типа взаимодействия.

*Совместно-взаимодействующий тип* характеризуется обязательностью участия каждого в решении общей задачи, интенсивность труда исполнителей примерно одинакова, особенности их деятельности определяются

руководителем и, как правило, малоизменчивы. Эффективность общей деятельности в равной степени зависит от труда каждого из участников. Иллюстрацией такого варианта организации совместной деятельности может послужить совместное передвижение тяжестей.

*Совместно-последовательный тип* отличается от совместно-индивидуального временным распределением, а также порядка участия каждого в работе. Последовательность предполагает, что вначале в работу включается один участник, затем – второй, третий и т.д. Особенности деятельности каждого участника задаются спецификой целей преобразования средства в результат, характерных именно для этого участка технологического процесса. Так, например, при изготовлении досок, вначале кто-то спиливает дерево, потом кто-то перевозит его на фабрику, затем кто-то отделяет ствол от ветвей, потом кто-то измеряет ствол и рассчитывает, сколько и какого размера досок может получить и какова должна быть схема распилки, и лишь потом ствол поступает на распиливание. Типичный пример совместно-последовательного типа взаимодействия – конвейер, когда продукт деятельности одного из участников процесса автоматически переходит к другому и становится для него предметом труда.

*Совместно-индивидуальный тип* деятельности отличается тем, что взаимодействие между участниками труда минимизируется. Каждый из исполнителей выполняет свой объем работы, специфика деятельности задается

индивидуальными особенностями и профессиональной позицией каждого. Каждый из участников процесса представляет результат труда в оговоренном виде и в определенное место. Личное непосредственное взаимодействие может практически отсутствовать и осуществляться в непрямых формах (например, через современные средства связи – телефон, компьютерные сети и т.д.). Объединяет разных исполнителей лишь предмет труда, который каждый из участников обрабатывает специфическим образом. Примеры этого типа деятельности – индивидуальная переноска тяжестей или независимый анализ разных аспектов одного и того же явления разными специалистами.

В последнее время стали выделять особый тип совместной деятельности – *совместно-творческий*. Подобный тип организации коллективной деятельности зародился в сферах науки и искусства, где участники научного или творческого проекта создавали нечто совершенно новое, зачастую уникальное, что нельзя было создать по имеющимся правилам и технологиям. В этих коллективах создается особый тип деятельности – сотворчество, когда каждый участник процесса является равноправным создателем нового. Законы творчества требуют учета каждого, даже самого “сумасшедшего” видения, потому что в котле общего обсуждения из самой абсурдной идеи может появиться открытие. Этот тип характеризуется особой активностью каждого из участников процесса



взаимодействия, а именно: активностью в плане повышения собственной профессиональной компетентности за счет участия в коллективной деятельности. С одной стороны, особенности совместно-творческого типа деятельности дают возможность каждому участнику пробовать разные способы деятельности, обогащаться способами работы, присущими другим специалистам и сферам труда, а с другой стороны, – синергетический (взаимообогащающий) эффект дает мощный импульс развитию самой группы, выполняющей деятельность. Причем особенность этого типа деятельности в том, что “следы” индивидуальных вкладов участников принципиально невычленимы.

Особенность участия каждого в совместно-творческом типе деятельности заключается еще и в том, что члены такого коллектива получают возможность работать в совершенно разных профессиональных позициях и выполнять различные коллективные роли в зависимости от того, какая задача сейчас стоит перед группой. Поэтому данные группы обычно обладают высокой гибкостью, изменчивостью и состава, и внутренней структуры, в зависимости от поставленных задач и условий их выполнения. Пример такого типа деятельности – работа творческих коллективов, в которых каждому дается полная возможность собственного самовыражения и тем не менее достигается цель группы в целом – создание нового, культурно ценного произведения или продукта.

**Особенности персонала, действующего в разных типах взаимодействия.** Для людей, работающих в ситуации совместно-взаимодействующей деятельности, характерны высокая ориентация на коллективные цели, приверженность авторитету лидера, ориентация на групповую нравственность (нормы и ценности), а также традиционные способы поведения. Для участника организации с подобным типом технологии характерна высокая приверженность к группе, и самым тяжким наказанием будет изгнание из группы себе подобных.

Для сотрудников организации с совместно-последовательным типом деятельности характерны высокая технологическая дисциплинированность, следование нормам и правилам, сформулированным в инструкциях, положениях и других нормативных документах. Такого рода технологии характерны для сложного промышленного производства, обрабатывающей промышленности.

Для участников процесса совместно-индивидуальной деятельности характерны высокая инициативность, пассионарность, ориентация на результат и индивидуальные достижения. Такие специалисты во главу угла ставят свои собственные цели и ценности, склонны самостоятельно разрабатывать способы достижения цели и способны эффективно действовать в ситуации внутриорганизационной конкурентности. Такого рода технологии характерны для современных наукоемких

производств, сложных технологий, которые требуют очень высокой подготовки. У трудовых коллективов, работающих в подобной технологии, могут возникать проблемы организации общей деятельности между различными специалистами, хорошо знающими собственное дело, но мало ориентированными на понимание особенности работы коллег, концентрирующимися скорее на проблемах собственной деятельности, чем на проблемах организации в целом.

Участникам совместно-творческой деятельности свойственна, как мы отмечали выше, особая ориентация – ориентация на профессиональное развитие. Она в корне отличается от стремлений участников совместно-индивидуальной деятельности, в данном случае речь идет не столько об углублении в рамках одной проблемы, специальности, сколько о работе в пограничных областях человеческой деятельности.

Профессионал в отличие от специалиста способен и даже стремится выходить за рамки своей специальности и работать пользуясь инструментами, других специалистов, что позволяет ему не только находить новое, но и углублять свое понимание проблем. Таким образом, участники совместно-творческого типа деятельности обладают ярко выраженной ориентацией на сотрудничество со специалистами разных областей, гибкостью смены позиций, ориентацией на индивидуальное развитие. Для коллективов, работающих в таком типе деятельности основной ценностью становится

достижение нового знания, создание условий для индивидуального развития, уважение прав каждого участника. В отличие от совместно-взаимодействующего типа деятельности в организациях совместно-творческого типа невозможно решать проблемы большинством голосов и вводить диктатуру большинства. Проблемы должны решаться консенсусом, и итоговое решение в обязательном порядке должно оставлять возможность реализации законных интересов меньшинства, их права никогда не могут быть нарушены.

### **Финансы.**

Под *финансами* мы будем понимать все денежные и другие средства, которыми располагает или которые может привлечь организация для выполнения собственной деятельности. Принято выделять три основные функции финансов:

- распределительную;
- стимулирующую;
- контрольную.

Важным параметром эффективности деятельности предприятия и условием успешного развития бизнеса является *материально-финансовая сбалансированность*. Деятельность по управлению финансами фирмы – *финансовый менеджмент* – направлена на разработку и реализацию эффективных программ использования финансовых средств в рамках

достижения целей деятельности фирмы. Можно выделить цели финансового менеджмента, дополняющие цели организации в целом. Такими целями, например, могут быть:

- максимизация прибыли;
- достижение устойчивой нормы прибыли в плановый период;
- увеличение доходов руководящего состава и вкладчиков (или владельцев) фирмы;
- повышение курсовой стоимости акций и т. д.

Не видно – ликвидны акции или не ликвидны.

**Шевчук Денис.**

**Управление.**

Термин “управление” первоначально означал умение объезжать лошадей и ими править. Английское слово “manage” (управлять) происходит от корня латинского слова “manus” (рука). Затем этим словом стали обозначать умение владеть оружием и управлять колесницами.

Современное понятие “управление” означает процесс координации различных деятельностей с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

Говоря об управлении как элементе организации, мы в первую очередь должны определить, какие задачи выполняет управление в конкретной организации и как оно это делает, т. е.

понять, какие области являются предметом координации и регулирования и каким способом эта координация осуществляется.

Достаточно подробно цели и задачи управленческой деятельности были рассмотрены в предыдущей главе. Поэтому остановимся на тех типах управления, которые могут быть реализованы в организации.

**Тип управления** — это характеристика того, как принимаются (*управленческая форма*) и каким способом реализуются (*рычаг управления*) управленческие решения. Типы управления, конечно, должны соответствовать культуре организации, и следовательно, особенностям персонала, который в ней работает. Одна из существенных причин неэффективности управления – рассогласование между этими параметрами организации. Какие типы управления могут быть выделены?

Первый тип характеризуется *коллективистской управленческой формой*, которая предполагает единоличное принятие решений лидером коллектива, его вождем. Такая управленческая форма соответствует *органической организационной культуре*, при которой сотрудники организации являются послушными исполнителями, включенными в семейный тип отношений. Главный рычаг управления в этом случае – *авторитет руководителя*. Авторитет предполагает большой аванс доверия со стороны коллектива. Авторитетный руководитель получает

практически беспрекословное подчинение, основанное на принятии его мнения как самого верного, продуманного и выгодного для сотрудников. Если руководитель действует в соответствии с нормами коллектива, сформулированными в виде традиций, правил поведения, то он воспринимается как “правильный”, эффективный руководитель, пользующийся доверием подчиненных. Однако аванс доверия небесконечен. Если руководитель начинает нарушать установленные нормы, нарушать традиции, то он может быть “свергнут”. *Аванс нарушения норм, или идеосинкразический кредит*, у каждого руководителя свой. Если руководитель обладает большим авторитетом, он может более существенно и в течение длительного срока нарушать правила, если авторитет меньший, то терпение сотрудников истечет раньше, и он будет смещен.

Следующий тип характеризуется *рыночной управленческой формой*. При ее использовании решения принимаются в соответствии с законами рынка, и рынок является основным мерилем их эффективности. Главным рычагом воздействия на персонал служат деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда. Руководитель будет казаться сильным, эффективным, если он сможет обеспечить своим сотрудникам вознаграждение, соответствующее затраченным силам, более выгодные финансовые условия, чем другой руководитель. Такая

управленческая форма соответствует *предпринимательской организационной культуре*, в которой существуют, как правило, активные, пассионарные сотрудники, ориентированные на такое повышение в должности, которое будет сопряжено с увеличением ответственности, объема выполняемой работы, и соответствующий рост уровня вознаграждения.

Еще один тип управления связан с *бюрократической управленческой формой*. В этом случае решения принимаются, как правило, вышестоящим руководителем. Главным рычагом воздействия на подчиненных оказывается силовое воздействие, часто основанное на использовании методов прямого воздействия (приказов, наказаний). Главным мерилom эффективности и успешности руководителя оказывается степень его воздействия на подчиненных. *Сильным руководителем* в таком типе управления мы будем называть такого, чьи приказы не обсуждаются, а сразу же исполняются. Такого типа управленческая форма характерна для *бюрократической организационной культуры*, которая характеризуется наличием технологически дисциплинированных сотрудников, строго выполняющих свои функции и приказы начальства.

Относительно новый тип управления, возникший в *партиципативной организационной культуре*, характеризуется *демократической*



*управленческой формой.* Этот тип управления связан с использованием закона как главного рычага управления. Для партиципативной организационной культуры характерно присутствие профессионалов, с одной стороны, ориентированных на достижение результата (получение нового знания), с другой стороны, стремящихся к собственному профессиональному развитию. Достижение подобных целей в группе, включающих разно ориентированных, активных, пассионарных личностей, невозможно если не будут установлены определенные правила поведения – законы. Но эти законы должны быть демократическими и обеспечивать как достижение интересов законопослушного большинства, так и соблюдение законных прав меньшинства.

В последнее время исследователи стали упоминать еще один новый, только возникающий тип управления, характеризующийся *диалоговой управленческой формой.* Для этого типа управления характерна распределенность управленческих функций, которые могут быть эффективно реализованы только при активном, равноправном участии всех субъектов управления. Основная его особенность – использование в качестве главного рычага управления – знаний. Говорить о возникновении такого подхода к управлению возможно в том случае, когда эффективная управленческая деятельность не может быть осуществлена без использования знаний множества различных профессионалов,

обладающих своими специфическими представлениями и фактами, описывающими управляемую реальность. В таком подходе целостное представление об управляемом объекте, его состоянии, путях изменения и этапах достижения цели не будет полным при потере хотя бы одного видения. Примером такого управления может служить работа управленческой команды на уровне государства, в которую должны быть включены профессионалы, способные увидеть самое большое количество аспектов принимаемых решений, предугадать их последствия и минимизировать возможный ущерб.

Таблица 2.1.

### **Связь организационных культур, управленческих форм и типов совместной деятельности.**

<i>Тип совместной деятельности</i>	<i>Управленческая форма</i>	<i>Рычаг управления</i>
<i>Совместно-взаимодействующий</i>	<i>Коллективистская</i>	<i>Авторитет</i>
<i>Совместно-индивидуальный</i>	<i>Рыночная</i>	<i>Деньги</i>
<i>Совместно-последовательный</i>	<i>Бюрократическая</i>	<i>Сила</i>
<i>Совместно-творческий</i>	<i>Демократическая</i>	<i>Закон</i>
<i>?</i>	<i>Диалоговая</i>	<i>Знания</i>

### **Персонал.**

Под *персоналом* мы будем понимать совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это сотрудники организации, а также партнеры, которые привлекаются к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения исследований, разработки стратегии, реализации конкретных мероприятий и т.д.

Именно организация эффективной деятельности персонала и является основной заботой управления персоналом организации и соответственно специалиста по персоналу. Для достижения этой цели необходимо хорошо представлять себе такие особенности персонала организации:

Особенности индивидуального поведения;

- особенности группового поведения;
- особенности поведения руководителей, членов управленческой команды.

Особенности *индивидуального поведения* детерминируются многими параметрами, среди которых.

Индивидуальные способности, склонности и одаренность – предрасположенность к реализации какой-либо деятельности, ориентация на ее выполнение;

- специфика мотивации – специфика потребностей человека, представление о целях профессиональной деятельности;
- индивидуальные ценности – общие убеждения, вера, мировоззрения, представления о мире;
- демографические – половые и возрастные особенности;
- национальные и культурные особенности – усвоенные в опыте способы, правила и нормы

поведения, которые детерминируют конкретные реакции человека в конкретных ситуациях.

Особенности *группового поведения* связаны со многими параметрами, среди которых основные:

Особенности корпоративной культуры – ценности, правила поведения, характерные для конкретного трудового коллектива;

- феномены групповой динамики – этап развития коллектива, особенности лидерства, способа поведения в ситуации конфликта.

Особенности *поведения руководителей* являются одной из самых комплексных проблем, поскольку самих руководителей можно рассматривать и как:

Субъектов, имеющих индивидуальные особенности;

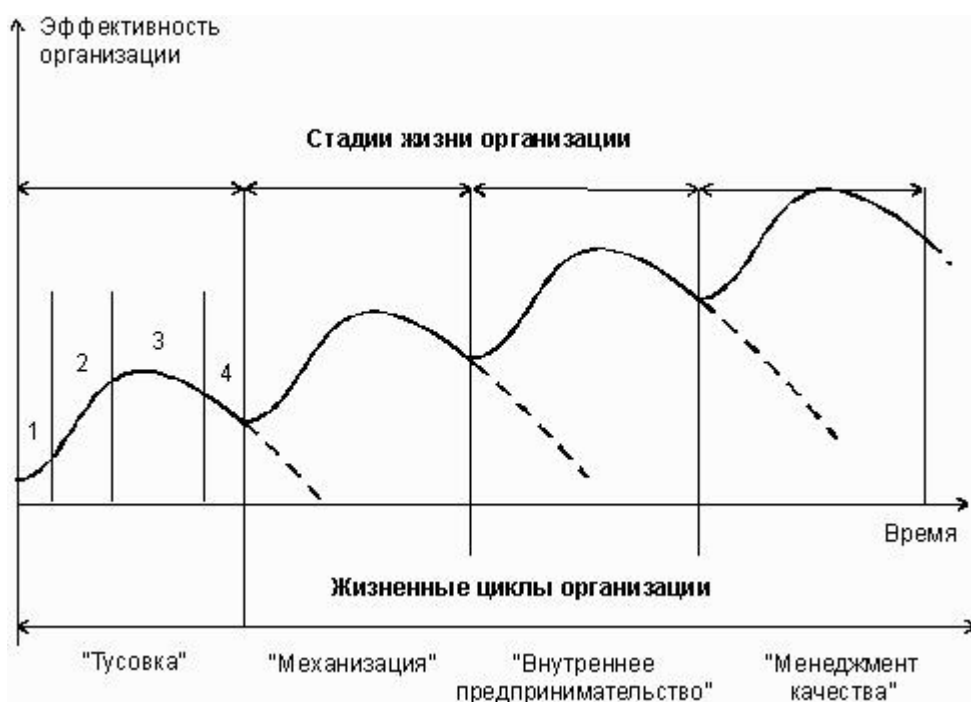
- членов некоторой группы, обладающих корпоративной культурой;

- функционеров определенной управленческой технологии (типа управления), обладающей своими правилами поведения.

## 2.2. Жизненные стадии и циклы организации.

Согласно органическому подходу к управлению функционирование организации по шкале времени может быть представлено в терминах *жизненного цикла*, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность.

Как правило, специалисты несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или “размножение”, стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться “смертью” или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее “возрождения” или “преобразования” (рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Жизненные циклы организации.**

1 – формирование организации, 2 – интенсивный рост, 3 – стабилизация, 4 – кризис.

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития,

каждый из которых сменяется следующим, но зачастую непросто, а с переживанием трудностей, противоречий. Можно выделить несколько уровней рассмотрения подобной этапности. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, мы будем называть – *стадиями* ; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, – *циклами развития*.

### **Стадии развития организации.**

Первая стадия развития организации – ее *формирование*. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, “раскрутить” свой товар, то она может перейти в следующую стадию – *интенсивный рост*. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии – *стабилизации*. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она

старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию – *кризис*, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом. В развитии организации кризисы неизбежны. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50-60 лет. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев (Шевчук Д.А. Бизнес-планирование: как составить бизнес-план (для кредита, инвесторов и других целей)).

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие **основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.**

*Стадия формирования* – в условиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

*Стадия закрепления на рынке* с ориентацией на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

*Стадия стабилизации* представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, – *закрепление на достигнутом* – потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т. е.



связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная “пассионарность отцов-основателей”, означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй – азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее “аутентичности” существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

*Стадия кризиса* организации – самый трудный этап ее существования, поскольку это – сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации. Более того, возникает возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации (табл. 2.2).

### **Циклы развития организации.**

Однако если мы сравним особенности внутрифирменных установок, регламентирующих

управленческую деятельность, то увидим, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации. Не менее существенным оказывается и *генеральная целевая, ценностная установка фирмы* в определенный период существования (Шевчук Д.А. Свой бизнес: создание собственной фирмы).

Таблица 2.2.

**Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и особенностей персонала.**

<i>Стадия. Цель</i>	<i>Тип стратегии. Краткое описание</i>	<i>Краткая характеристика стратегии</i>	<i>Характеристика особенностей персонала</i>
<b>Формирование.</b> “Заявка” на рынке товаров/услуг	<b>Предпринимательская.</b> Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания — быстрое осуществление ближайших мер	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников
<b>Интенсивный рост.</b> “Размножение систем”	<b>Динамический рост.</b> Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска — меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур	Организационная закреплённость, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
<b>Стабилизация.</b> Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности	<b>Прибыльность.</b> Поддержание системы в равновесии	В центре внимания — сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила	Служащие, достигшие максимальных результатов (количества и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска
<b>Спад.</b> Прекращение нерентабельного, затратного производства Возрождение	<b>Ликвидация.</b> Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем — сокращение работающих	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные
	<b>Предпринимательская/Ликвидация.</b> Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности	Основное — спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда

Организационные консультанты проанализировали ряд длительно существующих фирм и обратили внимание на то, что организации проходят *еще один временной цикл*, более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок.

Установка, характерная для цикла развития организации “*тусовка*”, ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям.

Установка, характерная для цикла развития организации под названием “*механизация*”, связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

Установка, проявляющаяся в период цикла развития “*внутреннее предпринимательство*”, провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в “предпринимательском процессе”. Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

Установка, характерная для этапа “*управление качеством*”, связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озаботиться проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения – что понимать под качеством конкретного товара. Для кого-то качественным будет считаться вечная зажигалка, а для кого-то – остромодная вещь даже из очень хрупкого материала.

Взгляд на организацию сквозь призму циклов развития позволяет более точно идентифицировать ее основные ценностные установки и ориентации, конкретизировать задачи, стоящие перед организацией, а также особенности управленческих подходов и кадрового обеспечения.

## Резюме.

Для понимания специфики конкретной фирмы (предприятия) необходимо проанализировать элементы, из которых состоит организация: цели, структуру, управление, финансы, персонал, технологию.

Все элементы организации должны соответствовать друг другу, . проблемы

организации – тем более, чем в большем диссонансе находятся элементы организации.

Зная цель, мы можем выбрать адекватную технологию, ориентируясь на имеющиеся ресурсы (как финансовые, так и человеческие), а также систему управления.

Жизнь организации протекает по определенным законам: стадию формирования сменяет стадия интенсивного роста, которая может перейти в стадию стабилизации, а затем – спада.

Если организации удастся закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития, более длительных периодов, которые отличаются друг от друга ценностными установками и ориентацией организации. Для первого цикла характерно особое внимание к внутренней атмосфере, созданию благоприятного (семейного) уклада, для следующего – стремление к максимальной формализации, затем – ориентация на создание предпринимательского потенциала, а далее – стремление к максимальному качеству продукции.

## II. Концепции управления персоналом.

### Глава 3. Основные подходы к управлению персоналом.

**Деятельность по управлению персоналом** — целенаправленное воздействие на

человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Одна из важнейших составных управленческой деятельности – управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления – обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению – экономического, органического и гуманистического.

### 3.1. Экономический подход.

Экономический подход к управлению дал начало концепции *использования трудовых ресурсов*. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация – это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства – подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали – цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;
- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля – число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации – штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью – бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины – подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в



соответствии с принятыми правилами и обычаями;

- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

В табл. 3.1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 3.1.

### **Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода.**

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

## 3.2. Органический подход.

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

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

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

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

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл. 3.2).

Таблица 3.2.

### **Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности.**

<i>Доминирующая потребность</i>	<i>Деятельность по управлению персоналом</i>
<b>Самоактуализация</b>	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
<b>Самоуважение</b>	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
<b>Социальные потребности</b>	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
<b>Потребность в безопасности</b>	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
<b>Физиологические потребности</b>	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии — заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности

Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и

нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены такие понятия, как “функция”, “локализация” и “симптом”, “связь” и “обратная связь”, являющиеся существенными для области управления персоналом.

Так, “функция” традиционно понималась как отправление того или иного органа. Например, выделение желчи есть функция печени.

Легко видеть, что исходная задача (восстановление гомеостаза) и конечный результат (доведение питательных веществ до стенок кишечника или кислорода до альвеол) остаются во всех случаях одинаковыми. Однако способ выполнения этой задачи может сильно варьироваться. Так, если основная группа работающих при дыхании мышц диафрагмы перестает действовать, в работу включаются межреберные мышцы, а если и они почему-либо страдают, включаются мышцы гортани и воздух как бы заглатывается....

В результате автор формулирует важнейший постулат:

Наличие постоянной (инвариантной) задачи, осуществляемой с помощью меняющихся (вариативных) средств, позволяющих доводить процесс до постоянного (инвариантного) результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы.

Возникает вопрос о том, как же локализованы органы, отвечающие за деятельность функциональных систем.

Высшие психические “функции” как сложные функциональные системы не могут быть локализованы в узких зонах мозговой коры, а должны охватывать сложные системы совместно работающих зон, каждая из которых вносит свой вклад в осуществление сложных психических процессов и которые могут располагаться в совершенно различных, иногда далеко отстоящих друг от друга участках мозга.

Похоже, что, с одной стороны, говорится о локализации, т. е. местоположении, а с другой, – не так просто определить, где же находится само это место. Более того, “поражение каждой из этих зон (имеется в виду зон мозговой коры) может привести к распаду всей функциональной системы, и, таким образом, “симптом” (нарушение или выпадение той или иной функции) еще ничего не говорит о ее локализации”.

Таким образом, аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный

секрет мозга – не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. Отсюда можно сформулировать следующие *принципы голографического структурирования организации*:

Храните целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника).

Создавайте множественные связи между частями организации (причем избыточные).

Развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все).

Создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

- а) действуют на основе неполной информации;
- б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;
- в) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация.

Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных – внутри– и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа – определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.

Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Краткое описание органического подхода представлено в табл. 3.3.

Таблица 3.3.

**Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода.**

<i>Условия эффективности</i>	<i>Особые затруднения</i>
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о "функциональном единстве", когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к "экологии" внутри- и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие *рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.*

**1.** Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

**2.** Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения (Шевчук Д.А. Конфликты: как ими управлять (конфликтология)). Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

**3.** Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи



должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

### 3.3. Гуманистический подход.

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции *управления человеком* и из представления об организации как культурном феномене. *Организационная культура* – целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, специфических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны

дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются паттерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие все члены организации. При этом можно задаться следующими вопросами: каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существование данной организации? Откуда они появляются? Как они создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно “объек-тивны”

организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции, стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как “свою собственную”) и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы<sup>1</sup> (см. табл. 3.4).

Таблица 3.4.

**Соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры.**

<i>Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)</i>		<i>Характеристика нормативной системы предприятия</i>	
<i>Адаптивность</i>	<i>Консерватизм</i>	Нормы одни для всех	Много норм для различных групп или слоев
<i>Сильная</i>	<i>Сильный</i>	Политический конфликт	Сильная и адаптивная организационная культура
<i>Умеренная</i>	<i>Умеренный</i>	Организационная культура, пригодная для одной стратегии	Стратегический конфликт
<i>Слабая</i>	<i>Слабый</i>	Организация на грани распада	Организация существует как набор автономных групп
<i>Сильная</i>	<i>Слабый</i>	Организационный конфликт	Адаптивная организационная культура
<i>Слабая</i>	<i>Сильный</i>	Сильная организационная культура	Конфликт "вакуума власти"

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

**1.** Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

**2.** Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык,

нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя прежде всего как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

**3.** Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

**4.** В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие – это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

**3.4. Организационные культуры как объект управленческой деятельности.**

Современный уровень менеджмента (80-90-х годов) предполагает, что *объектом управленческой деятельности* являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т.п. Поэтому овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего комплексное понимание процессов эволюции и функционирования различных организаций с учетом глубинных механизмов поведения людей в многофункциональных, динамически изменяющихся контекстах.

Разные культуры отличают членов одной группы от другой. Люди создают ее как механизм воспроизведения социального опыта, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. Каждая организация как некая совокупность людей, реализующая определенные цели и задачи за достаточно продолжительный отрезок времени, вынуждена заниматься воспроизведением из заимствованного социального опыта.

Выделяют следующие основные исторические типы организационных культур:

- органическую;
- предпринимательскую;
- бюрократическую;
- партиципативную.

Краткое описание организационных культур представлено в табл. 3.5.

Обычно существующая в организациях *корпоративная культура* — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения, является оригинальной смесью из приведенных выше исторических типов организационных культур.

Современные руководители и управляющие рассматривают культуру своей организации как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников и облегчать продуктивное общение между ними. Они стремятся создать собственную культуру для каждой организации так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее. Современные организации, как правило, представляют собой поликультурные образования.

Определить значение той или иной культуры в жизнедеятельности этой организации можно лишь с учетом того обстоятельства, что для каждой из них характерны специфические управленческие формы, выполняющие функцию воспроизведения социального опыта параллельно с функцией регулирования деятельности людей в этой организации. Управленческие формы (или их сочетание) обеспечивают воспроизведение

совокупности норм, ценностей, философских принципов и психологических установок, предопределяющих поведение людей в организации (табл. 3.6).

В поликультурных организациях наличие этих управленческих форм позволяет отыскивать различные варианты решения возникающих проблем. В частности, в случае конфликтов его участники могут апеллировать и к общепризнанным нормам поведения (коллективистская управленческая форма), и к соображениям выгоды (рыночная), и к установлению властей (бюрократическая), и к легитимному мнению большинства заинтересованных участников (демократическая), и, наконец, прибегнуть к развернутой аргументации, чтобы убедить своих противников (диалоговая-знаниевая).

Таблица 3.5.

**Характеристика основных типов организационных культур.**



<i>Типы организационных культур</i>			
<i>Органическая</i>	<i>Предпринимательская</i>	<i>Бюрократическая</i>	<i>Партиципативная</i>
<i>Организация направляется</i>			
согласием с общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
<i>Проблемы решаются на основе</i>			
исходного согласия с целями и задачами	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
<i>Лидерство основывается на</i>			
разделяемых взглядах о направлении общего движения	наличии авторитета и признания	власти и положении	содействии контактам и сотрудничеству
<i>С хроническими проблемами справляются с помощью</i>			
непридания им значения и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
<i>Повседневная работа</i>			
осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства
<i>Функции и ответственность</i>			
реализуются с почти автоматической точностью	получаются такими, какими их делают люди	предписываются и закрепляются	разделяются и сменяются по необходимости
<i>Желания и интересы отдельных людей</i>			
оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренностей
<i>Руководство</i>			
задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	определяет лидеров и возможные направления развития	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
<i>Разногласия и конфликты</i>			
отражают факт расхождения с общими целями и задачами	являются продуктивным выражением индивидуальных особенностей и различий	угрожают стабильности организации и мешают работе	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
<i>Коммуникации (общение)</i>			
ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	формальны и подчиняются правилам	открыты и насыщены
<i>Информация и данные (как правило)</i>			
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	контролируются, и доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто

Таблица 3.6.

## **Механизмы и инструменты процесса целеполагания.**

<i>Доминирующая управленческая форма</i>	<i>Задача этапа</i>	<i>Критерий</i>	<i>Технологический инструментарий</i>
<b>Рыночная</b>	Получить разнообразный набор целей, оцениваемых по стоимостной шкале	Прибыльность	Маркетинг
<b>Демократическая</b>	Отобрать цели, согласующиеся с законами, нормативами	Легитимность	Нормативная база, законы
<b>Коллективистская</b>	Отобрать цели, исходя из интересов организации, коллектива	Приемлемость	Изучение общественного мнения
<b>Знаниевая</b>	Получить набор стратегий (сценариев возможных действий в зависимости от развития ситуации)	Осуществимость	Анализ ресурсов, обстановки при разработке программы
<b>Бюрократическая</b>	Привести в соответствие стратегии с возможностями исполнителей	Реализуемость задач	Разработка заданий

## Резюме.

В процессе развития управления как науки использовались разные подходы к пониманию того, что есть управление.

Управленческий подход детерминировал взгляд на человека, его место в организации и оптимальные рычаги воздействия. Так, метафора организации как машины сформировала взгляд на человека как на деталь, винтик в механизме, по отношению к которому возможно использование человеческих ресурсов.

**3.** Органический подход к управлению породил две основные метафоры. Первая – организация как личность, где каждый человек – самостоятельный субъект, обладающий собственными целями, ценностями, представлениями о правилах поведения. По отношению к такому активному субъекту – партнеру организации в достижении ее целей возможно лишь управление путем постановки согласованных с ним целей. А для этого надо хорошо представлять себе специфику

потребностей, основную ориентацию человека. Вторая метафора – мозг – сложный организм, включающий в себя различные подструктуры, соединенные разноплановыми линиями – коммуникации, управления, контроля, взаимодействия. По отношению к такой сложной системе можно говорить лишь об управлении ресурсами, направленном на оптимальное использование имеющегося потенциала в процессе достижения поставленных целей.

4. В рамках гуманистического подхода была предложена метафора организации как культуры, а человека – как развивающегося в рамках определенной культурной традиции существа. Реализовывать функцию управления персоналом по отношению к такому сотруднику возможно только в рамках подхода – управления человеком, не только самостоятельным, активным существом, но и придерживающимся определенных ценностей, правил, принятых норм поведения.

**Сравнительная оценка этих подходов.**

<i>Подход</i>	<i>Метафора</i>	<i>Концепция управления персоналом</i>	<i>Основные задачи управления персоналом</i>
<i>Экономический</i>	<i>Механизм</i>	<i>Использование человеческих ресурсов</i>	Отбор способных работников, стимулирование, нормирование труда
<i>Органический</i>	<i>Личность</i>	<i>Управление персоналом</i>	Изучение специфики потребностей, разработка различных программ, ориентированных на разные уровни потребностей (физиологический, потребность в безопасности, потребность в общении, потребности в получении профессионального признания, потребность в самореализации)
	<i>Мозг</i>	<i>Управление человеческими ресурсами</i>	Обучение персонала — углубление как специализации, так и универсализации, создание условий для максимальной самоорганизации сотрудников
<i>Гуманистический</i>	<i>Культура</i>	<i>Управление человеком</i>	Адаптация, развитие культуры организации — задание ценностей, формирование правил и норм, символизация.

## Глава 4. Концепция “человеческого капитала”.

Можно сказать, что последние полтора – два десятилетия управленческой науки прошли под двумя знаменами: “инновации” и “человеческие ресурсы”. Это время можно охарактеризовать усложнением внешней организационной среды, резким возрастанием темпов ее изменения и ужесточением конкуренции на мировых рынках. Все это потребовало поиска скрытых резервов и новых путей повышения эффективности. Из всех организационных ресурсов именно “человеческий ресурс” или “человеческий потенциал” стал ресурсом, скрывающим наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования современной организации. “Человеческий фактор” стал рассматриваться как объект инвестиций не менее, а, быть может, и более

важный, чем заводы, оборудование, технологии и т.п.1.

## 4.1. Теория человеческого капитала.

В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Без этого невозможно обеспечить его поступательное развитие. Так, в США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 15% ВВП, что превышает “чистые” валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения. И даже если специальные исследования по этому вопросу не проводились, можно с высокой долей уверенности предположить, что один из самых высоких показателей уровня вложений в человеческий капитал в мире положительно связан с самыми высокими в мире показателями уровня развития экономики.

Еще в XVII в. родоначальник английской классической политэкономии В. Петти впервые предпринял попытку оценить денежную стоимость производительных свойств человеческой личности<sup>2</sup>. По его методу “ценность основной массы людей, как и земли, равна двадцатикратному годовому доходу, который они приносят”. Ценность всего населения Англии того

времени он оценил примерно в 520 млн. ф. стерлингов, а стоимость каждого жителя – в среднем 80 ф. стерлингов. Он отмечал, что богатство общества зависит от характера занятий людей и их способности к труду. Так, взрослого Петти оценивал вдвое дороже, чем ребенка, а “моряк в действительности равен трем крестьянам”.

В 1812 г. в России Людвиг Якоб высчитал сравнительные издержки от найма вольного работника и крепостного, выразив их в натуральных единицах: пудах и четвертях ржи<sup>1</sup>. В расчетах он использовал понятие “недополученный” или “упущенный” доход.

В нашем столетии были присуждены две Нобелевские премии в области экономики за разработку теории человеческого капитала – Теодору Шульцу в 1979 г. и Гэри Беккеру в 1992 г.

Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера. В своем анализе он исходил из представлений о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, применяя такие понятия, как редкость, цена, альтернативные издержки и т. п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни, включая и те, которые традиционно находились в ведении других социальных дисциплин. Сформулированная в нем модель

стала основной для всех последующих исследований в этой области.

*Человеческий капитал* – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Первоначальные интересы исследователя заключались в оценке экономической отдачи от образования.

Беккер первым осуществил статистически корректный подсчет экономической эффективности образования. Для определения дохода, например, от высшего образования из пожизненных заработков тех, кто окончил колледж, вычитались пожизненные заработки тех, кто не пошел дальше средней школы. Издержки обучения, наряду с прямыми затратами (плата за обучение, общежитие и т.д.), в качестве главного элемента содержат “упущенные заработки”, т. е. доход, недополученный учащимися за годы учебы. По существу, потерянные заработки измеряют ценность времени учащихся, затраченного на обучение, и являются альтернативными издержками его использования. Определив отдачу от вложений в учебу как отношение доходов к издержкам, Беккер получил цифру в 12-14% годовой прибыли.

## 4.2. Концепция “Анализ человеческих ресурсов”.

Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне – концепция “*Анализ человеческих ресурсов*” – АЧР (Human Resources Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем еще в начале 60-х годов.

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характеризуется экономической эффективностью его использования. Поэтому необходимо было разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке. Существовавшая тогда и существующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций. Так, приобретение обычного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько десятков тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста – как единовременные расходы, снижающие прибыль в отчетном периоде.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

- предоставить информацию, необходимую для принятия решений в области управления



персоналом как для специалистов по персоналу, так и для высшего руководства;

- обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
- мотивировать руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об активах, которые следует оптимизировать.

Итак, можно сказать, что АЧР – это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом.

### **Работа с персоналом.**

При *отборе* персонала АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, позволит специалисту, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

АЧР может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на *развитие персонала*, помогая составить бюджет программ подготовки работников и

определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку (можно сказать, что сейчас инвестиции в обучение основаны лишь на вере в их полезность).

АЧР может помочь руководителю в *выборе кадровой политики*, т. е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников изнутри организации. Решение будет аналогично решению “сделать-или-купить” в производственной сфере.

*Расстановка персонала* – процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и индивидуальное удовлетворение самих работников. АЧР мог бы помочь определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю – денежной форме. Далее методы линейного программирования без труда позволят оптимизировать их значения, облегчив, таким образом, принятие решений о расстановке кадров.

*Проблема удержания персонала* в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и

сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т.д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, могла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человеческого капитала связана не только с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

На практике уровень сохранности человеческих ресурсов оценивают через *уровень текучести персонала*. Однако этот показатель имеет значительные недостатки:

Текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы;

- уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме.

АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с текучестью, измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать организацию.

*Системы оценки и вознаграждения* – процесс оценки персонала является по сути суррогатным способом измерения индивидуального вклада (опросники, ранжирование и т.п.) каждого работника в общий результат работы всей организации, т. е. ценности или стоимости работника для организации. АЧР должен обеспечить менеджера точными данными об индивидуальной ценности, выраженными в денежных единицах, а также повлиять и на политику вознаграждения, так как часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

*Использование персонала* – процесс использования труда работников для достижения целей организации. АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации. Критерием подобной оценки различных направлений деятельности специалистов по персоналу, таких, как отбор, расстановка, развитие, оценка и т. д., может быть измеряемый рост стоимости человеческих ресурсов организации.

Пока все перечисленное выше можно рассматривать как своеобразный манифест, программу исследований. По одним направлениям достигнут определенный успех, по другим – это еще предстоит сделать. Рассмотрим некоторые из конкретных инструментов, разработанных в рамках АЧР.

## **Определение издержек.**

Один из самых распространенных подходов (в основном из-за его простоты) к измерению *стоимости человеческих ресурсов* (ЧР) – анализ издержек. Здесь и далее под понятием стоимости ЧР будем понимать не только цену их приобретения (существуют и такие трактовки), но более – их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду. Существует множество концепций издержек в разных разделах экономической науки, но в общем издержки можно определить как то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой. Любые издержки могут включать *затратную* составляющую (потребленная часть издержек) и *активную* (то, что способно принести будущую пользу – доход). При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

*Первоначальные издержки* персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии. Наиболее общий поэлементный состав первоначальных издержек иллюстрирует рис. 4.1. Важно отметить, что их состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

		Издержки приобретения		Издержки подготовки			
прямые		косвенные		прямые		косвенные	
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Набор ·</li> <li>· Отбор ·</li> <li>· Оформление</li> <li>· Предоставление рабочего места</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Продвижение или внутренний набор</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ориентация и формальная подготовка ·</li> <li>· Обучение на рабочем месте</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Время инструктора ·</li> <li>· Снижение производительности труда коллег во время обучения ·</li> <li>· Недостаточная производительность новичка</li> </ul>	

**Рис. 4.1. Состав первоначальных издержек на персонал.**

*Издержки набора и отбора* – это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата. Так, если из десяти прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, то издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. Затраты на предоставление рабочего места – затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника.

*Издержки ориентации и формальной подготовки.* Под ориентацией и формальной подготовкой понимаются процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

К *косвенным издержкам* обучения относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в

начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

*Восстановительные издержки (издержки замещения)* — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего (рис. 4.2). Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняемому работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Восстановительные издержки					
Издержки		Издержки		Издержки ухода	
приобретения		обучения		прямые	косвенные
				Выплаты по увольнению	Снижение производительности перед увольнением Снижение производительности коллег Издержки простоя

**Рис. 4.2. Состав восстановительных издержек на персонал.**

В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на два вида. Если

руководитель желает заменить уволенного работника на человека с такими же профессиональными качествами, т. е. способного выполнять также хорошо ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту, позиции в организации. Называются они *позиционными*. Но ушедший работник, обладающий определенным набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу компании и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все его личные способности, т. е. пользу, которую мог бы принести он, на всех местах, где он смог трудиться в организации вообще, то издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться *личностными восстановительными* издержками. Определить их крайне сложно. Поэтому обычно используются позиционные издержки замещения.

### 4.3. Измерение индивидуальной стоимости работника.

Хотя использование первоначальных или восстановительных издержек человеческих ресурсов позволяет в какой-то мере оценить их стоимость для организации, такая оценка довольно условна и приближенна. Так, два работника, на приобретение и подготовку которых были затрачены одинаковые средства, могут впоследствии обладать совершенно разной



производительностью, а значит, и разной ценностью для организации.

Экономическая теория стоимости основывается на предпосылке, что ничто может обладать какой-либо стоимостью, если оно обладает способностью приносить какую-либо выгоду или доход. Если ничто не обладает такой способностью, то оно не имеет и стоимости. Концепция стоимости человеческих ресурсов основана на той же предпосылке. Человеческие ресурсы обладают стоимостью, если они способны приносить в будущем доход, предоставляя свою рабочую силу. Или, можно сказать, стоимость персонала, как и любых других ресурсов, есть сегодняшняя стоимость ожидаемых от них будущих услуг и доходов. Стоимость человека для организации также зависит от срока, в течение которого он сможет предоставлять организации свои услуги и приносить доход, т. е. срока работы в данной организации.

Ученые из Мичиганского университета предложили *модель индивидуальной стоимости работника*, основанную на понятиях условной и реализуемой стоимостей<sup>1</sup>.

Согласно их модели индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который ожидается, что работник предоставит или реализует, работая в данной организации. Это определяет *ожидаемую условную стоимость работника (УС)*. В то же время индивидуальная ценность зависит от ожидаемой вероятности того,

что работник останется работать в данной организации и именно здесь реализует свой потенциал. Таким образом, УС включает весь потенциальный доход, который работник может принести организации, если он всю оставшуюся жизнь будет работать в ней. Ценность работника с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени, определяет *ожидаемую реализуемую стоимость (РС)*. Ожидаемая реализуемая стоимость состоит из двух элементов: ожидаемой условной стоимости и вероятности продолжения членства в организации, которая выражает ожидание руководства по поводу того, какая часть этих доходов будет реализована в организации до предполагаемого времени ухода работника.

Математически это можно выразить следующими уравнениями:

$$PC = УС S P(O),$$

$$P(T) = 1 - P(O),$$

$$АИТ = УС - РС = РС S P(T),$$

Где УС и РС – ожидаемые условная и реализуемая стоимости;

$P(O)$  – вероятность того, что работник останется работать в организации через некоторый промежуток времени;

$P(T)$  – вероятность ухода работника из организации или показатель текучести;

АИТ – альтернативные издержки текучести.

В данной модели стоимость человеческих ресурсов является вероятностной величиной. Для организации это может означать, что не всегда работник с наибольшим потенциалом будет наиболее полезен компании. И специалист по персоналу, стремящийся оптимизировать стоимость своих человеческих ресурсов, должен предпочесть кандидата с наибольшей реализуемой стоимостью, а не просто наиболее способного.

Модель также описывает зависимость стоимости человеческих ресурсов от степени их удовлетворенности. Поэтому удовлетворенность должна измеряться и доводиться до руководства организации.

#### 4.4. Стохастическая позиционная модель.

Для измерения в денежной форме индивидуальных условной и реализуемой стоимостей была разработана *стохастическая (вероятностная) позиционная модель*. Реализация ее алгоритма включает следующие шаги:

- определить взаимоисключающий набор должностей или позиций, которые могут быть заняты работником в организации;
- определить стоимость каждой позиции для организации;

- определить ожидаемый срок работы человека в организации;
- найти вероятность того, что работник будет занимать каждую из определенных на первом шаге позиций в определенный момент в будущем;
- дисконтировать ожидаемый в будущем денежный доход для определения сегодняшней стоимости.

На первом шаге фактически составляется *карьерная лестница* работника в данной организации: последовательная цепочка позиций или служебных состояний с добавлением такого состояния, как уход из организации.

Руководитель филиала
Руководитель отдела
Старший операционист
Операционист 1 (опыт более двух лет)
Операционист 2 (опыт менее двух лет)
Уход

На втором шаге определяется *будущий доход*, который принесет в будущем работник, находясь на данной должности. Причем доход можно отнести как к личности работника, так и к позиции, которую он занимает, как в случае с личностными и позиционными восстановительными издержками. В нашем случае это усредненный для данной позиции личный вклад работника, ее занимающего, в общий результат работы организации. Величину этого

дохода будем называть *позиционной стоимостью (ПС)*.

В идеале стоимость каждой позиции можно определить как дисконтированный будущий доход, который может принести фирме работник на этой позиции за какой-то срок. Это значит, что необходимо подсчитать вклад каждого работника в общий “котел” компании и выразить его в денежной форме, что можно сделать, например, с помощью ценовесового метода и метода будущих доходов.

*Ценовесовой метод* подразумевает определение доли общего дохода на единицу работы и ожидаемое количество этой работы в будущем. Например, в консалтинговой фирме может быть подсчитана доля дохода, приходящаяся на один “чистый” час работы с клиентом, его текущий денежный вес. Умножив количество часов, которые каждый консультант провел с клиентом, и их весовую стоимость, можно получить денежный вклад каждого консультанта в конкретный проект. Определенную таким образом стоимость можно назвать валовой. Если из валовой стоимости вычесть заработок работника за этот же период, мы получим *чистую позиционную стоимость*.

*Метод будущего дохода* включает прогноз будущих доходов компании, распределение их между человеческими и прочими ресурсами, а затем и между отдельными работниками.

Относительная сложность определения личного вклада работников зависит от типа деятельности организации, существующей системы учета и характера самой работы. В некоторых случаях для измерения вклада могут использоваться различные специальные трансфертные цены – условные цены обмена товаров и услуг внутри организации.

На третьем шаге оценивают *общий срок службы человека* в организации. На него влияет множество факторов: индивидуальные ожидания, эмоциональное и физическое состояние работника, политика организации в области приема персонала и вознаграждения, мобильность на рынке труда и т.д. Все эти факторы трудно определить и измерить, поэтому оценить срок службы человека мы можем лишь с какой-то вероятностью. И, говоря об ожидаемом сроке службы, будем иметь в виду математическое ожидание этой величины.

Существуют два основных способа его нахождения: метод экспертной оценки (когда ряд экспертов – руководитель, коллеги и другие лица – дают свою оценку наиболее вероятного срока службы) и исторический или аналитический, метод (анализ накопленной внутри организации статистики).

На четвертом шаге на языке вероятностных оценок описывают *ожидаемый карьерный путь* работника вплоть до увольнения: с какой вероятностью каждый последующий год вплоть до

года ожидаемого ухода из организации работник будет занимать каждую из возможных позиций. В последний год работы вероятность ухода должна быть равна 100%.

Эти вероятности могут быть измерены двумя описанными на третьем шаге способами.

Аналитический метод включает три последовательных шага: сбор данных о найме, перемещениях и увольнениях; группировка данных в соответствии со служебными состояниями; составление матриц вероятностей переходов.

На первом шаге составляются *списки должностей*, которые занимали работники за время работы в организации:

Фамилия	1996 г.	1997 г.	1998 г.	2009 г.
Шевчук	Операционист	Операционист	Старший операционист	Старший операционист
Нестеренко	Операционист	Старший операционист	Начальник отдела	Уход
Савицкий	Старший операционист	Старший операционист	Уход	Уход

Затем составляется *матрица переходов*, в которую заносят количество перемещений работников между позициями (с учетом ухода и “нулевого” перемещения):

Год T	Операционист	Старший операционист	Начальник отдела	Уход	Всего
Начальник отдела	30	0	0	20	50
Старший операционист	20	20	0	20	60
Операционист	0	20	10	10	40
Уход	0	0	0	40	40

Затем данные переводятся в вероятностный вид:

			Год T+1		
Год T	Операционист	Старший операционист	Начальник отдела	Уход	Всего
Начальник отдела	60%	0	0	40%	100%
Старший операционист	33%	0	33%	33%	100%
Операционист	0	50%	25%	25%	100%
Уход	0	0	0	100%	100%

Так, согласно приведенным в этой таблице данным каждый год каждый операционист с вероятностью 0,5 станет старшим операционистом, с вероятностью 0,25 – начальником отдела, с вероятностью 0,25 – покинет фирму.

На основе матрицы переходов можно составить *индивидуальную матрицу переходов* на весь ожидаемый срок службы:

Федин	Позиции					
Год	1	2	3	4	5	уход
1	0,5	0,4				0,1
2		0,1	0,5	0,1		0,3
3			0,2	0,6	0,1	0,1
4				0,3	0,3	0,4
5					0,2	0,8
6						1

И аналитический, и метод экспертной оценки имеют свои преимущества и ограничения. Основное достоинство аналитического метода в его “объективности”, независимости от личных оценок и предубеждений. Основной недостаток – в том, что он основан на прошлом опыте и не учитывает меняющиеся условия. Достоинства и недостатки метода экспертной оценки прямо противоположны. Выбор между ними зависит от конкретных условий и особенностей организации, в первую очередь, от того, меняются ли отношения в организации, доступны ли



статистические данные, затраты на сбор и обработку информации.

Надежность субъективных оценок может быть повышена, если эксперты дадут заключение о валидности их оценок (сбор данных об их надежности, оптимистических и пессимистических тенденциях ответов и т. п.), а также если будет обеспечено достаточное число независимых экспертов.

На пятом шаге определяют величину дисконтирования. Как правило, она равна внутренней стоимости денежных ресурсов в организации. Затем определяют искомую реализуемую стоимость работника, суммируя его ожидаемую ценность за каждый год будущей работы. В математической форме это будет выглядеть следующим образом:

$$УС = \sum_{i=1}^{n-m-1} \left[ \sum_{t=1} R_t \times P(R_t) / (1+r)^t \right]$$

И.

$$УС = \sum_{i=1}^{n-m-1} \left[ \sum_{t=1} R_t \times P(R_t) / (1+r)^t \right]$$

Где  $i = 1, \dots, m$  – все потенциальные позиции (позиция  $m$  – уход из организации);

- $R_i$  – стоимость позиции;
- $P(R_i)$  – вероятность того, что работник займет позицию  $i$  в определенный период времени и принесет организации доход  $R_i$  ;
- $t$  – период времени;
- $r$  – величина дисконта;

- $n$  – вероятный срок службы работника в организации.

Разница между этими формулами состоит в том, что в первой вероятность ухода не принимается в расчет: суммирование идет по  $(m - 1)$  позициям (позиция  $m$  – уход из организации). Введение состояния ухода во вторую формулу ( $PC$ ) снижает вероятности нахождения в прочих позициях по сравнению с первой формулой. В результате реализуемая стоимость получается меньше условной. Поскольку позиционные стоимости взяты в денежных единицах, то и условная, и реализуемая стоимости определяются в денежных единицах.

## Резюме.

**1.** В последние годы, в связи с усложнением среды деятельности организации (как внутренней, так и внешней) все большее внимание уделяется использованию организационных ресурсов как способа повышения эффективности работы.

**2.** Все глубже укореняется представление о принципиальной необходимости использования стоимости человеческого капитала для разработки и принятия управленческих решений и оценки эффективности управленческой деятельности. Для этого разрабатываются представления о стоимости человеческой составляющей организации, выделяются параметры, существенно повышающие или снижающие

капитал организации, инвестированный в персонал.

**3.** По тому, сколько и на что тратятся средства в области работы с персоналом, можно оценивать нынешнее состояние дел в организации и предсказывать возможное развитие событий в будущем. Поэтому теория человеческого капитала становится сегодня уникальным инструментом планирования и оценки эффективности кадровой работы.

## Практикум.

### Задание 1.

**Проанализируйте ситуацию в организации и оцените эффективность использования средств на обучение персонала, используя стохастическую позиционную модель.**

В Omicron, средней по размерам электронной фирме, существовала практика, когда уже работающие и будущие менеджеры среднего звена проходили спонсируемые компанией университетские программы обучения. Компания платила обучающимся небольшую стипендию, но занятия не должны были мешать основной работе. Хотя только половина всех менеджеров прошла эти курсы, в компании верили, что те, кто их прошел, лучше готовы к исполнению роли руководителя. Эта вера основывалась на точках зрения руководства, самих обучающихся и инструкторов.

Ситуация с курсами не менялась до тех пор, пока новый президент компании Кевин Хартман не поднял вопрос об эффективности программ обучения. Он предположил, что, с точки зрения потенциала руководителя, нет никакой разницы между теми, кто прошел курсы, и теми, кто не сделал этого. В таком случае издержки проведения программ значительно выше той пользы, которую можно из них извлечь.

Директор по человеческим ресурсам Джон Уолкер не согласился с такой позицией. По его мнению, программы следует продолжать, хотя он и не может доказать их эффективность цифрами. Чтобы подкрепить свою точку зрения, он пригласил консультанта, знакомого с принципами АЧР, чтобы тот оценил эффективность программ развития руководителей с точки зрения их индивидуальной стоимости для компании.

**Определение служебных состояний.** На первом этапе применения модели был определен набор служебных состояний или позиций:

Начальник отдела
Руководитель проекта
Инженер
Уход

“Инженер” – именно та позиция, об изменении стоимости которой в результате программ обучения хотело узнать руководство. В соответствии с этим и были выбраны приведенные выше позиции.

**Определение позиционной стоимости.** Далее консультант попытался определить стоимость для организации каждой позиции. В контрактах, принятых в компании, указывалась почасовая ставка оплаты для каждого работника. Умножением индивидуальной ставки на число часов, которое в среднем отработывает работник в течение года, была получена стоимость каждой позиции:

Позиция	Позиционная стоимость
Уход	0
Инженер	\$ 27.000
Руководитель проекта	\$ 33.000
Начальник отдела	\$ 40.000

**Расчет матрицы переходов.** Консультанту удалось собрать информацию о переходах более чем двухсот сотрудников за последние 10 лет, а также разделить эту информацию на тех, кто прошел курсы, и тех, кто их не прошел. На основе статистики были составлены две матрицы переходов для каждой группы сотрудников отдельно:

Работники, не прошедшие программу подготовки:

Год T	Год T+1			
	Начальник отдела	Руководитель проекта	Инженер	Уход
Начальник отдела	60%	0	0	40%
Руководитель проекта	35%	35%	0	25%
Инженер	0	25%	50%	25%
Уход	0	0	0	100%

Работники, прошедшие программу подготовки:

Год T	Год T+1			
	Начальник отдела	Руководитель проекта	Инженер	Уход
Начальник отдела	65%	0	0	35%
Руководитель проекта	45%	35%	0	20%
Инженер	0	40%	40%	20%
Уход	0	0	0	100%

## Задание 2.

**Сравните две приведенные выше таблицы и определите:**

1. Насколько участие в программах обучения увеличивает вероятность повышения сотрудника по карьерной лестнице.

2. Насколько снижается вероятность ухода сотрудника из организации, если он участвовал в программах обучения.

## III. Стратегии управления персоналом.

### Глава 5. Кадровая политика.

**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.

## 5.1. 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, связанным 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 (Шевчук Д.А. Принятие решения о формировании резерва на выдвижение в коммерческом банке. – М: "Известия высших учебных заведений. Геодезия и аэрофотосъемка", специальный выпуск, 2001).

**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 ситуацией, 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 и располагает средствами 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 прогнозы 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 низкой 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 родственной 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 организациях. 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.

Таблица 5.1.

**Сравнительная характеристика двух типов кадровой политики.**

<i>Кадровый процесс</i>	<i>Тип кадровой политики</i>	
	<i>открытая</i>	<i>закрытая</i>
<b>Набор персонала</b>	Ситуация высокой конкуренции на рынке труда	Ситуация дефицита рабочей силы, отсутствие притока новых рабочих рук
<b>Адаптация персонала</b>	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
<b>Обучение и развитие персонала</b>	Часто проводится во внешних центрах, способствует заимствованию нового	Часто проводится во внутрикорпоративных центрах, способствует формированию единого взгляда, общих технологий, адаптировано к работе организации
<b>Продвижение персонала</b>	Затруднена возможность роста, так как преобладает тенденция набора персонала	Предпочтение при назначении на вышестоящие должности всегда отдается сотрудникам компании, проводится планирование карьеры
<b>Мотивация и стимулирование</b>	Предпочтение отдается вопросам стимулирования (внешней мотивации)	Предпочтение отдается вопросам мотивации (удов-летворение потребности в стабильности, безопасности, социальном принятии)
<b>Внедрение инноваций</b>	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

**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 иллюстрирует табл. 5.1.

## 5.2. 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 приходило 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).

Рассмотрим 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 эффективности 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 (Шевчук Д. Подтверждение отдельных периодов трудового стажа на основе свидетельских показаний // Финансовая газета, региональный выпуск, 4/2009).

### 5.3. Кадровые мероприятия и кадровая стратегия.

Известно, что в становлении системы стратегического менеджмента можно выделить четыре основные фазы:

- хаотическое реагирование на постоянные изменения во внешней среде;
- стратегическое планирование в узком смысле – предвидение новых осложнений во внешних условиях деятельности организации и разработка заранее стратегий ответных действий (исходное предположение: новая стратегия должна основываться на использовании имеющихся сильных и нивелировании слабых сторон организации);

- управление стратегическими возможностями – выявление внутреннего потенциала организации для адаптации в быстро меняющейся среде (прогнозируются не только будущие проблемы и пути их решения, но и уровень профессиональной компетентности, необходимый персоналу организации для успеха в будущем);

- управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени – разработка и реализация постоянно корректирующейся программы.

***Кадровые мероприятия*** – действия, направленные на достижение соответствия персонала задачам работы организации, проводящиеся с учетом конкретных задач этапа развития организации.

Рассмотрим основные кадровые мероприятия в зависимости от типа стратегии организации и уровня планирования. Для открытой и закрытой кадровой политики будут адекватны разного типа мероприятия по удовлетворению единых по сути кадровых потребностей (табл. 5.2).

Таблица 5.2.

**Кадровые мероприятия, реализуемые в открытом и закрытом типе кадровой политики.**

<i>Тип стратегии организации</i>	<i>Уровень планирования</i>		
	<i>долгосрочный (стратегический)</i>	<i>среднесрочный (управленческий)</i>	<i>краткосрочный (оперативный)</i>
<b><i>Открытая кадровая политика</i></b>			
<b><i>Предпринимательская</i></b>	Привлечение молодых перспективных профессионалов. Активная политика информирования о фирме. Формирование требований к кандидатам	Поиск перспективных людей и проектов, создание банка кандидатов на работу в организацию, проведение конкурсов, выдача грантов. Установление контактов с кадровыми агентствами	Отбор менеджеров и специалистов под проекты
<b><i>Динамического роста</i></b>	Активная политика привлечения профессионалов	Разработка принципов и процедур оценки кандидатов и работы. Обучение управленцев — формирование горизонтальных и вертикальных управленческих команд. Планирование трудовых ресурсов	Разработка штатного расписания. Создание должностных инструкций. Описание политики фирмы в документах и правилах. Набор персонала под конкретные виды работ. Адаптация персонала
<b><i>Прибыльности</i></b>	Разработка новых форм организации труда под новые технологии	Разработка оптимальных схем стимулирования труда, увязанных с получением прибыли организацией. Анализ и рационализация рабочих мест	Реализация программ оценки и стимулирования труда персонала. Набор эффективных менеджеров (управляющих)
<b><i>Ликвидационная</i></b>	Не рассматривается	Создание нормативных документов по кадровому аспекту ликвидации предприятия. Установление контактов с фирмами по трудоустройству	Оценка персонала с целью сокращения. Консультирование персонала по вопросам профессиональной ориентации, программам обучения и трудоустройству. Использование схем частичной занятости
<b><i>Круговорота</i></b>	Оценка потребности в персонале для различных этапов жизни организации	Поиск перспективных специалистов	Консультационная помощь персоналу (в первую очередь, психологическая). Реализация программ социальной помощи

<b>Закрыва́тая кадро́вая полити́ка</b>			
<b>Предпринимательская</b>	Создание собственных (фирменных) институтов	Поиск перспективных студентов, выплата стипендий, стажировка на предприятии	Привлечение друзей, родственников и знакомых
<b>Динамического роста</b>	Планирование карьеры. Разработка нетрадиционных способов найма (пожизненный — Япония)	Проведение внутрифирменных программ обучения с учетом личных потребностей в обучении. Разработка программ стимулирования труда в зависимости от вклада и выслуги лет	Набор сотрудников с высоким потенциалом и способностью к обучению. Проведение программ адаптации персонала
<b>Прибыльности</b>	Разработка схем оптимизации труда, сокращения трудовых затрат	Реализация программ обучения управленческого персонала. Разработка социальных программ	Создание кружков “качества”, активное включение персонала в оптимизацию деятельности организации. Использование ресурсов “внутреннего найма” — совмещение
<b>Ликвидационная</b>	Не рассматривается	Проведение программ переподготовки	Поиск рабочих мест для перемещаемого персонала. Увольнение в первую очередь новых сотрудников
<b>Круговорота</b>	Создание “инновационных” отделов. Разработка программ стимулирования творческой активности сотрудников. Проведение конкурсов проектов	Разработка программ частичной занятости по основному направлению с возможностью реализовать активность сотрудников в направлениях, полезных фирме	Культивирование “философии фирмы”. Включение персонала в обсуждение перспектив развития организации

## 5.4. Условия разработки кадровой политики.

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:

Нормативные ограничения.

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 развертывание крупного производства со множеством филиалов.

**2. С<sup>т</sup>иль управления, закрепл<sup>е</sup>нный, 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. Услов<sup>я</sup> 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 специалиста 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. Стилль руководства.** Независимо от стилия 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.

## Резюме.

**1.** Кадровая политика организации направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии развития.

**2.** В зависимости от факторов внешней среды, корпоративной культуры может быть эффективна либо открытая, либо закрытая кадровая политика.

**3.** Уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в организации также определяют тип кадровой политики.

**4.** Для построения адекватной кадровой политики необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом

поддержания адекватной кадровой политики должен стать мониторинг персонала.

## Контрольные вопросы.

Объясните понятие “кадровая политика”.

Как вы понимаете стратегию управления персоналом?

Охарактеризуйте пассивную кадровую политику.

Дайте характеристику реактивной кадровой политике.

Охарактеризуйте превентивную кадровую политику.

Дайте характеристику активной кадровой политике. Какие подтипы активной кадровой политики существуют?

В чем основное отличие открытой и закрытой кадровой политики?

Опишите условия эффективности закрытой и открытой кадровой политики.

Назовите этапы проектирования кадровой политики.

Объясните понятие “кадровое мероприятие”.

Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?

## Практикум.

**Задание.**

## **Ознакомьтесь с материалом и ответьте на вопросы.**

Международная корпорация Холдинг “Наука Т” – одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг “Наука Т” сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг “Наука Т” – одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

**Особенности организационной структуры и производства.** Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктному принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс

организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг “Наука Т” с другими фирмами.

**Политика управления трудовыми ресурсами.** Кадровые службы Холдинг “Наука Т” имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость такой организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации – тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами – эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой – 208, на административно-управленческий – 79 программ. Остальные носят “сквозной” характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг “Наука Т” ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: “аккумуляция опыта – поддержка учащихся и вознаграждение за успехи – установление обратной связи с преподавателем – обеспечение вовлеченности работников – интеграция их усилий”. Для этого Холдинг “Наука Т” использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные

специалисты, профессора университетов, приглашаются специалисты других компаний, организуются “круглые столы” и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг “Наука Т” престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь “корпоративной семьи”.

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система “двойной лестницы”, или “двух направлений в карьере” (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

## Глава 6. Управление персоналом развивающейся организации.

Каждая организация понимает происходящие внутри и вокруг нее события лишь через представления людей, ее составляющих. И, несмотря на то, что эти представления, как правило, трудно поддаются объяснению, они оказывают решающее влияние на действия, которые люди предпринимают в различных ситуациях.

В то же время целостное представление о закономерностях функционирования организации практически невозможно сложить, исходя из одного лишь знания об индивидуальных особенностях личностей и/или анализа деятельности отдельных членов данной организации.

Цель этой главы – рассмотреть особенности деятельности по управлению персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации.

Содержание деятельности по управлению персоналом существенно детерминировано задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития. Те производственные процессы, которые идут в организации, требуют специфического **кадрового обеспечения**. Менеджмент персонала призван предоставить тот кадровый ресурс, который необходим для эффективной работы организации.

## 6.1. Стадия формирования организации.

Основная задача на этом этапе – поиск товара, который сможет найти свой рынок, своего потребителя и обеспечить достаточный источник поступления средств для существования организации. Однако не всегда молодая организация обладает достаточными ресурсами для начала дела. Именно поэтому на стадии формирования существенным становится вопрос поиска источников инвестиций, способов привлечения средств. Для этого организация должна показать потенциальным инвесторам (возможным совладельцам) привлекательность предложения, обоснованность инвестиций, вероятность возврата вложенных средств. Одним из способов, который, с одной стороны, может помочь самому руководству сформулировать представление о стратегии и этапах развития организации, а с другой стороны, – представить проект потенциальным инвесторам, является *бизнес-план*.

Если удастся найти достаточное количество ресурсов для начала работы, руководство сталкивается с проблемой кадрового и материально-технического обеспечения производства. Необходимо привлечь новый персонал или провести переориентацию части персонала с подготовки проекта к реализации его в производственной деятельности.

***Задачи кадровой службы*** – направления кадровой работы, представление о целях работы с персоналом, конкретизированные с учетом конкретных условий существования организации.



Необходимо заметить, что как таковой кадровой службы в 99,9% вновь формирующихся организаций нет. Слишком велик дефицит средств, слишком далеки “отцы-основатели” от формальной атмосферы и тех задач, которые необходимо решать в области работы с персоналом, чтобы создавать такого рода подразделение.

Однако отсутствие осознания необходимости кадровых мероприятий не отменяет их естественной реализации: в рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, представить расчет изменения количественного и качественного состава предприятия. Необходимо рассчитать затраты, в том числе и на набор, обучение персонала, оплату труда. Для выбора места дислокации предприятия, разработки систем оплаты необходимо провести анализ рынка труда и рынка профессий. Для формирования кадрового состава важно сформулировать требования к будущим работникам, найти источники наименее затратного привлечения персонала и его адаптации.

Однако менее всего на стадии формирования обращается внимание на создание самой системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, а даже просто системы работы с кадровой документацией. Обычно осознание необходимости формализации, определения кадровой работы, создания систем

хранения информации приходит много позже, в тот момент, когда количество информации превышает мыслимые объемы, когда что-то найти становится отдельной проблемой и когда, к сожалению, кадровая информация теряет свое свойство информации, с ней нельзя работать в период подготовки и оценки управленческих решений.

Сформулируем основные задачи по управлению персоналом на данном этапе.

*Подготовка организационного проекта:*

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;
- разработка системы стимулирования труда.

*Формирование кадрового состава:*

- анализ деятельности и формирование критериев отбора кандидатов;
- определение сегмента рынка рабочей силы из которой целесообразно проводить набор;

*Разработка системы и принципов кадровой работы:*

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава);

- разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Вопросы, связанные с проектированием организации и формированием кадрового состава, рассмотрим в следующей главе более подробно. Здесь же уделим внимание вопросу, на который менее всего обращают внимание в первый период существования организации – на формирование кадровой службы.

### **Формирование кадровой службы.**

Поскольку кадровая служба призвана обеспечить человеческую составляющую работы фирмы, что служит важной гарантией эффективности деятельности организации, то среди наиболее значимых ее задач можно выделить:

- помощь фирме в достижении ее целей;
- эффективное использование мастерства и возможностей работников;
- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными служащими;
- стремление к наиболее полному удовлетворению служащих своей работой, к их наиболее полному самовыражению;
- развитие и поддержание на высоком уровне качества жизни, которое делает желанной работу в этой фирме;

- связь управления персоналом со всеми служащими;
- помощь в сохранении хорошего морального климата;
- управление движением к взаимной выгоде индивидов, групп предприятий, общества.

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации<sup>1</sup>.

*Штабная структура* – специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (*специалисты по персоналу* ).

*Линейная структура* – менеджеры-практики, реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций (*линейные менеджеры* ).

Для того чтобы иметь возможность реализовать различные направления кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры управления персоналом создают разветвленную и пронизывающую различные уровни организации сеть (рис. 6.1).

Однако вновь создающейся организации все это “велико-лепие” широкого многообразия структур и подразделений пока недоступно.

## **Что же необходимо учитывать при проектировании структуры управления персоналом в первую очередь?**

*1. Уровень, на котором предполагается реализовывать управление персоналом.*

Либо это станет предметом заботы и учета на высшем корпоративном уровне, и мы сможем говорить о корпоративном управлении персоналом.

Либо это будет вменено только в обязанность среднему уровню и тогда мы сможем говорить об организации работы с персоналом, которую будет проводить руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами.

Либо в организации речь будет идти об исполнительском уровне управления персоналом, что, как правило, выражается или в кадровой работе (документировании трудовых отношений), или в решении отдельных проблем (разрешении конфликтных ситуаций, наборе персонала), и тогда мы будем говорить об уровне исполнителей – сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).

Заместитель генерального директора по управлению персоналом			
Отдел кадров	Отдел труда и заработной платы	Отдел (сектор) социального развития	
Сектор планирования и развития кадров	Разработка системы оплаты труда	Планирование социального развития предприятия	
Оформление движения кадров	Координация тарифов и зарплаты	Планирование социальных услуг, предоставляемых персоналу	
Группа учета, анализа и информации о кадрах	Совершенствование управления и организационных структур	Медицинское обслуживание	
Сектор подготовки и переподготовки кадров	Подготовка коллективных договоров	Работа с профсоюзами	
Группа подготовки и переподготовки руководителей и специалистов, резерва на руководящие должности	Экономика и психология труда		
Группа подготовки и переподготовки рабочих			
Руководство и связь с учебными центрами, разработка учебно- методических пособий и программ			
Планирование поступления молодых специалистов и подростающего поколения			
Связь с советами трудовых коллективов			

**Рис. 6.1. Организационная структура управления персоналом на уровне предприятия.**

**2. Штат службы управления персоналом.** Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 человек. В среднем один специалист приходится на 200 занятых.

Более точно количество сотрудников ( $Ч$ ), необходимых для выполнения работ по комплектованию и учету кадров, можно рассчитать по следующей формуле:

$$Ч = \frac{T_1 \times K_1}{Фп},$$

Где  $T_1$  – суммарная трудоемкость работ, рассчитанных по типовым нормам за год (квартал), ч;

$K_1$  – численность персонала;

$Фп$  – фонд оплаты труда.

Штат служб управления персоналом для некоторых типов предприятий иллюстрирует табл. 6.1.1.

Таблица 6.1.

**Штаб служб управления персоналом.**

<i>Отрасль и размер предприятия</i>	<i>Норма персонала на одного сотрудника кадровой службы</i>	<i>Число сотрудников кадровой службы</i>
Обрабатывающая		
до 500 — 999 чел.	116	1 — 20
1000 — 4 999 чел.	130	2 — 90
свыше 5 000 чел.	352	7 — 126
Исследования и развитие	102	1 — 60
Общественные нужды	154	1 — 110
Больницы	180	1 — 28
Банки	98	1 — 72
Страховые компании	101	1 — 142
Транспортировка и распространение	272	1 — 75
Правительственные учреждения	272	2 — 104
Образование	161	1 — 46
Другие фирмы	194	1 — 120

Следует учитывать, что существуют еще и национальные нормы расчета соотношения числа сотрудников кадровых служб и персонала. Так, в России на одного сотрудника кадровой службы приходится 50 – 100 человек, в Германии – 130 – 150, во Франции – 130, в США – 100, в Японии – 40 человек.

**3. Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом.** При характеристике в целом содержания деятельности служб по управлению персоналом выделяют следующие основные задачи1:

- решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина) – 33%,
- компенсации и пособия – 28,5%,
- обучение, повышение квалификации – 1%,
- трудовые отношения – 10%.

Приведем результаты сопоставительного анализа основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ:



<i>США</i>	<i>ФРГ</i>
—	<i>Административная деятельность:</i> применение на практике нормативных документов в области организации и оплаты труда.
<i>Наем и увольнение:</i> анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз изменения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария.	<i>Трудоустройство:</i> прием на работу, ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения.
<i>Обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья:</i> медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза	<i>Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности:</i> инспекция труда, медицинское обследование, эргономическая экспертиза.
<i>Развитие персонала:</i> подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров,	<i>Подготовка, переподготовка и повышение квалификации:</i> повышение квалификации, оценка потенциала персонала,
связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры.	определение путей продвижения персонала.
<i>Организация заработной платы и компенсаций:</i> разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты, расчет фирменного пенсионного обеспечения,	<i>Материальное стимулирование:</i> весь комплекс вопросов по организации оплаты труда, разработка и совершенствование систем стимулирования, аттестация рабочих мест, изучение положения на рынке труда,
единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ.	разработка отдельных статей коллективного договора.
<i>Обеспечение трудовых отношений:</i> изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала.	<i>Социальные вопросы:</i> контакты с профсоюзами, содействие проведению общественных мероприятий, анализ и выявление причин социальной напряженности и конфликтов.

## **Система хранения и использования кадровой информации.**

Уже на стадии формирования организации важно разработать такую систему сбора, хранения и использования кадровой информации, которая бы, с одной стороны, соответствовала проектируемой структуре организации, а с другой, – была достаточно гибка к возможным изменениям в будущем.

Под *кадровой информацией* можно понимать определенным образом организованное множество данных о персонале организации. Это и личные дела, и карточки по учету кадров, и всевозможные приказы о назначениях, перемещениях, командировках, отпусках и увольнениях. Важно, чтобы все данные о персонале позволяли руководству организации в каждый момент времени принимать оптимальные управленческие решения на основе адекватного представления о внутриорганизационной кадровой ситуации.

К наиболее типичным задачам, требующим информационного обеспечения, можно отнести кадровое и управленческое делопроизводство, внутриорганизационное кадровое планирование и оценку персонала.

*Кадровое и управленческое делопроизводство* прежде всего включает разработку штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу и ведение личных дел. Чаще всего сюда же может относиться информация о расчете заработной платы сотрудников организации.

*Внутриорганизационное кадровое планирование* включает работу по анализу, оценке затрат и контролю. Так, при организации обучения персонала необходимо проанализировать потребность в обучении и загрузку работников, иметь информацию по планированию их использования, произвести

оценку затрат на предполагаемое обучение. После чего можно переходить к составлению собственно плана подготовки, его реализации и контролю.

## 6.2. Стадия интенсивного роста организации.

Организации удалось пройти самый сложный период – стадию формирования. Сформулирована новая идея, найден товар, получены средства, налажено производство, и товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей стало существенно увеличиваться. Можно радоваться: организация растет, появляются все новые и новые клиенты. Однако это уже следующая стадия формирования организации – *стадия интенсивного роста*.

*Каковы же задачи управления на этой стадии?*

Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и оптимизация старых связей. Для ряда отраслей бизнеса существенно долгосрочное взаимодействие с клиентом, поэтому становится

важным созданием поддерживающих структур, например, сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важными становятся вопросы рекламы, создания имиджа организации, установления контактов с общественностью, внешней средой в целом.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существенен *вопрос о привлечении нового персонала*. Около 70% времени специалистов кадровых служб посвящены именно этому: где найти новых сотрудников, как их оценить и отобрать наиболее подходящих, как провести адаптацию персонала, ввести его в корпоративную культуру, сделать процесс включения быстрым и минимально затратным. Учитывая, что рост организации ставит проблемы управляемости, специалист по персоналу должен продумывать вопросы изменения организационной структуры, принципов управления и в широком смысле – командного управления и формирования управленческих команд.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом, – *проблема размывания корпоративной культуры*. В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много

продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста. Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях, специалист по персоналу сталкивается с проблемой – удержать продуктивность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

### **Трансляция корпоративной культуры в новые подразделения.**

Сначала вспомним основные понятия.

*Организационная культура* — интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

*Корпоративная культура* — сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. Корпоративная культура регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

**Элементы корпоративной культуры.** Организация живет в социальной среде, деятельность ее направлена на удовлетворение потребностей заказчиков и через это – своих собственных. Однако мы не сможем создать эффективную организацию, если она не будет проводить процесс адаптации к внешней среде, приспосабливаться к ее изменениям, разрабатывать наиболее эффективные приемы реагирования. С другой стороны, мы не сможем говорить об организации, если она не будет создавать своего собственного внутреннего пространства, особой внутриорганизационной атмосферы и решать задачи внутренней интеграции (создания целостности). Именно корпоративная культура фиксирует основные задачи организации по внешней адаптации и внутренней интеграции.

Составные части корпоративной культуры – ее элементы, могут быть ориентированы как на решение проблем адаптации, так и внутренней интеграции. Какие элементы могут быть выделены?

В рамках процесса *внешней адаптации* – определения организацией своего места – можно выделить цель, программу, клиентов и партнеров организации.

Первый элемент, определяющий цель организации и место в социальной среде, которая эта организация может занимать, – это *миссия* организации, представление о том, для

чего организация создается. Миссия отвечает на вопрос “Зачем”? Зачем нужна именно эта организация, кому важна ее деятельность, кто ее заказчики.

Следующий параметр, который определяет перспективы организации, – это *описание желаемого будущего организации*, представление о результатах развития организации и конкретных шагах по их достижению. Ответы на вопросы “Что будет?” и “Как будет достигнуто будущее?”.

Представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как *представление о клиентах*, тех кто, с одной стороны, может обратить свое внимание на организацию, а, с другой стороны, кого организация посчитает удостоить чести стать ее клиентом. Давно известно, что представление о клиентах – тех, для кого существует организация, существенным образом определяет ее принципы функционирования. Если это массовый клиент, выбираются соответствующий ассортимент, ценовая политика, готовится особый персонал, даже зал или офис оформляется особым образом. Если это элитарный клиент, то все вышеперечисленное наполняется совсем другим смыслом. И даже меняется представление о ценностях организации: для массового клиента – удовлетворение типовых потребностей, для элитарного – особых, индивидуальных.

Не менее важен и *вопрос о партнерах*. Скажи мне, с кем ты дружишь, и я пойму кто ты! Не в

меньшей степени это относится к партнерам организации. Разрабатывая политику организации, руководство должно определить список стратегических партнеров. Элемент корпоративной политики – особое отношение к партнерам, особые требования к ним.

В рамках работы по формированию *внутренней среды* организации, созданию внутренней интеграции следует проанализировать специфику деятельности, влияние ее, а также целей, клиентов и других параметров на особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Анализ *технологии деятельности* должен дать ответы на вопросы: какой тип совместной деятельности заложен в нашей технологии, чем наша технология отличается от технологий, осуществляемых другими организациями. Для корпоративной культуры особенно важно найти такие особенности реализации деятельности, которые могут быть привлекательны для клиентов.

Особенно важен для кадрового менеджмента вопрос о *сотрудниках* как элементе корпоративной культуры. Какие сотрудники должны работать в организации, какими идеалами, ценностями и особенностями они должны обладать. Сотрудники организации – носители корпоративной культуры. Именно с ними сталкивается клиент и через их поведение понимает, какие цели и способы поведения



характерны для данной организации. Образ сотрудника может быть конкретизирован по ряду параметров: возраст, пол, образование (вплоть до конкретного учебного центра), характерологические особенности, стиль одежды, традиционные слова, фразы и т.д.

Конечно, описание желаемого образа сотрудника должно быть конкретизировано с учетом специфики деятельности в конкретных подструктурах, функциональных структурах. Образ идеального специалиста по продажам, идеального программиста может быть описан через перечисление качеств, определяющих эффективность конкретной деятельности (Шевчук Д.А. Мастер продаж. Самоучитель эффективной работы с клиентами. – М.: ГроссМедиа: РОСБУХ, 2009). Но важно создать и общий портрет, отличающий сотрудников данной организации от других.

Важным аспектом описания сотрудников является выделение способов идентификации своих сотрудников, традиционных приемов комплектования штатов и испытания при приеме на работу.

*Описание правил поведения* в организации может включать:

- осознание себя и своего места в организации, что свойственно организации – индивидуализм или всемерная кооперация;

- ценности (критерии оценки – что является правильным, а что – неправильным) и нормы (правила поведения в различных ситуациях, особенно важны принципы принятия решений в критических ситуациях);
- веру во что-то и отношение или расположение к чему-то (веру в руководство, во взаимопомощь);
- коммуникационную систему и язык общения (как организовано прохождение информации в организации, кто имеет доступ, как информация распространяется (устно или письменно), особые термины, традиционные фразы);
- критерии и правила распределения статуса и власти (типовые обязанности и полномочия сотрудников разного уровня, перечень функций разных подразделений);
- правила “неформальных отношений” внутри организации (некоторый кодекс, объединяющий всех);
- внешний вид, одежду и презентацию себя на работе (ношение определенной формы или свободный выбор одежды, что считается уместным, что вызывающим);
- что и как едят, привычки и традиции в этой области (принято ли есть в служебном помещении, организовано ли регулярное питание, все питаются вместе или есть закрытые зоны (особо престижные и почему они такими считаются), принято ли доплачивать за питание, какие блюда считаются фирменными);

- осознание времени, отношение к нему и использование (существует ли строгий временной регламент, поощряется или наказывается внеурочная работа и т.д.);

- взаимоотношения между людьми (приняты ли равноправные отношения или статус в организации влияет на тип взаимодействия, принципы формирования референтных групп, значимых и близких друг для друга);

- процесс развития работников и научение (как организация относится к развитию персонала, считает ли это важным или ориентирована на привлечение новых профессионалов извне, процесс обучения и развития регламентируется нормами и правилами или делегируется самому сотруднику, зависит от его активности);

- трудовую этику и мотивирование (какое отношение к работе ожидается, что и как наказывается или поощряется, какая система оценки и стимулирования принята, а какая реально реализуется).

Конкретизируя правила поведения в организации, можно проанализировать некоторые программные заявления ряда компаний:

Наши сотрудники всемерно помогают друг другу при возникновении проблем.	Если вы столкнулись с проблемой, постарайтесь решить ее самостоятельно, не отвлекая руководителей и коллег.
У нас принято говорить обо всем, что может быть полезно компании.	У нас принято хорошо выполнять свои обязанности и “не лезть не в свое дело”.
Мы всемерно поощряем творческий подход к делу.	Мы ожидаем от своих сотрудников точной работы в соответствии с заданными правилами и нормами.
Мы поощряем и наказываем сотрудников сразу же, без отсрочки.	Для нас важно точно оценить вклад и оплатить работу каждого, для этого мы проводим периодическую оценку работы сотрудников.

Как уже отмечалось, одна из существенных проблем на стадии интенсивного роста организации – удержание и укрепление корпоративной культуры, преодоление тенденции ее размывания новыми сотрудниками. Чтобы этого не произошло, необходимо выполнять следующие требования:

- принимать на работу новых сотрудников, способных воспринять корпоративную культуру;
- формализовать правила, символы и нормы поведения;
- наказывать и увольнять сотрудников, отклоняющихся от норм корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культуры могут использоваться:

- поведение высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример сотрудникам и демонстрирующее конкретные элементы корпоративной культуры;
- разработка и открытое использование системы оценки и стимулирования (наказания) поведение, отклоняющееся от норм корпоративной культуры;
- неотсроченная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях, оценка продемонстрированного поведения в терминах корпоративной культуры;
- моделирование типичных производственных ролей и обучение новых сотрудников традиционному для организации поведению;

- разработка системы критериев распределения и форм фиксации внутриорганизационных статусов, внутренней дифференциации;
- разработка критериев внутриорганизационного продвижения;
- внедрение корпоративных символов и обрядов.

Возможность сохранения существующей организационной культуры зависит от ее силы. *Сила корпоративной культуры* – характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Силу корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей корпоративной культуры:

- *толщина* — количество важных предположений, разделяемых сотрудниками, расчлененность представлений о корпоративной культуре, конкретизация отдельных ее элементов;
- *разделяемость* — количество адептов (сотрудников), разделяющих принципы корпоративной культуры;
- *ясность приоритетов* — определенность, обоснованность вариантов поведения в различных ситуациях.

### 6.3. Стадия стабилизации.

Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже если клиентов много, организация может погибнуть,

если не сможет вырасти в соответствии с потребностями рынка. Поэтому часть организаций так и не “доживает” до стадии стабилизации – желанной спокойной гавани. Кажется, что именно этот период является самым спокойным для фирмы – есть клиенты, есть сотрудники, понятно, что и как делать (отработаны технологии). Остается только спокойно работать, но на стадии стабилизации поджидает ряд проблем, без решений которых организация может погибнуть.

*Что это за проблемы?*

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии – не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательное снижение затрат на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение новых бизнесов в сферу своей деятельности. Выросшая организация должна закрепить собственную организационную структуру, сделать ее максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Все это особым образом детерминирует и деятельность кадровой службы.

*Какие задачи должны быть решены прежде всего в данной ситуации?*

Для оптимизации производства, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно. Новые варианты деятельности должны быть закреплены в нормативных документах и стать нормой обычной работы. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Известен рынок, есть потребитель, гарантированный объем заказов – остается спокойно и эффективно работать. Постепенно, вводя небольшие усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а используя систему оплаты труда, – и мотивацию персонала.

Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организация должна проводить регулярные оценочные процедуры – аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, планы роста вознаграждения как обоснованные и реальные

инструменты планирования своей жизни. В стадии формирования и интенсивного роста такие кадровые инструменты кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Вопросы, связанные с оценкой и аттестацией, формированием резерва и планированием карьеры, обучением персонала и работой с конфликтами, мы рассмотрим в гл. 10, посвященной вопросам поддержания работоспособности организации.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, – *выбор между ориентацией на функционирование* (поддержание работоспособности организации в нынешней технологии и объеме) *и развитием* (подготовкой организации к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности).

Таким образом и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на “эксплуатации” достигнутого или начать изменения, готовить новый продукт, новый рынок, саму организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса. Однако специалист по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности



процесса. Поэтому даже после принятия стратегического управленческого решения – готовиться к новому этапу, создавать новый продукт, изменять деятельность и организационную структуру – персонал необходимо включить в реорганизационную, инновационную деятельность. Начать процесс изменения можно только, преодолевая сопротивление изменениям.

### **Преодоление сопротивления изменениям.**

Первое, что необходимо понять специалисту по персоналу, озабоченному проблемой подготовки изменений, – это уровень ориентации организации на изменения, степень ее вариативности. Об этом могут свидетельствовать как особенности организации, так и персонала.

*О готовности к изменениям свидетельствуют следующие организационные особенности компании :*

- *гибкость организационной структуры* – наличие мелких, легко управляемых структур (например, проектных групп), минимизация бюрократических правил и процедур, адекватность структуры управления задачам функционирования – ликвидация лишних звеньев управления;
- *принципы инновационности, заложенные в корпоративной культуре*, – ориентация на постоянное совершенствование и долгосрочность

процесса изменений, понимание естественности и непрерывности процесса развития, ориентация, настроенность руководства и персонала на поиск нового, внимательное отношение организации к идеям своих членов, наличие конкретных индикаторов оценки процесса изменения организации, сравнения с результатами конкурентов;

- *ориентация на изменения, закрепленная в положениях кадровой политики*, – непрерывное обучение персонала, творческий подход к делу, гибкая система оплаты труда, повышающая заинтересованность в результатах, требования к хорошему результату производственной деятельности (количество, качество, творчество, готовность к новому, разнообразие способов деятельности), оценка вклада линейных руководителей в подготовку подчиненных, система призов и премий за овладение новыми навыками и выявление проблем, оценка опыта и широкого кругозора.

*О способности к изменениям свидетельствуют следующие особенности персонала:*

- *аналитичность сознания* – способность рассматривать ситуацию в целом и в отдельных аспектах выделять взаимосвязи, детерминанты и свойства некоторых объектов;

- *диалогичность сознания* – способность видеть несколько вариантов развития событий, способов

решения проблем, предполагать наличие возможности нескольких вариантов решений.

Приглашая сотрудников организации к изменениям, важно предполагать, почему они могут согласиться на инновацию, какими мотивами будут руководствоваться. Можно выделить следующие движущие силы изменений:

- *философия контракта* – заключение соглашения между группой акционеров и группой работников (через менеджеров) об обмене труда на определенную плату;

- *философия общей судьбы* – уверенность в существовании взаимозависимости между работниками, потребителями и акционерами в том, что интересы работников и потребителей также важны, как и интересы акционеров.

Степень изменения, которая может быть достигнута, во многом зависит от времени и потенциала сопротивления трудностям, препятствующим изменению. Время – важный ресурс изменений, нельзя существенно изменить организацию в очень короткое время. Наличие материальных, финансовых, человеческих ресурсов – также важный параметр выбора стратегии изменений.

*Можно выделить четыре основных уровня изменений:*

- 1) *изменение в знаниях* – требует минимального времени и минимальных затрат, достаточно провести программу обучения, распространить

материалы, например, инструкции. Однако проблема связана с тем, что почти все могут знать, как надо делать, но никто в организации не будет делать так, как надо, потому что может считать это неважным, слишком сложным, неэффективным и т. д.;

2) *изменение в индивидуальных установках* (отношение каждого к тому, что и как надо делать) требует более длительного времени и больших затрат, поэтому необходимо создать условия для того, чтобы человек принял необходимость изменения. Например, все знают, что курить вредно, но для того чтобы человек бросил курить, надо, чтобы он пережил, например, большой стресс – заболел, испугался за свою жизнь;

3) *изменение в индивидуальном поведении* – должно быть обеспечено еще большим временем и ресурсами. Самое главное на этом этапе – человек должен получить положительный опыт нового поведения. Продолжая пример с курильщиком, важно, чтобы человек, например под угрозой болезни, не только осознал необходимость порвать с пагубной привычкой, но и получил первый, пусть и небольшой, результат. Например, смог продержаться без курения хотя бы несколько дней. Без этой, хотя бы маленькой победы, он будет считать отказ от курения не возможным для себя, постепенно свыкнется с нависшей угрозой и вернется к прежнему поведению.

4) *изменение в групповом поведении* – наиболее сложное организационное поведение, требующее максимального времени и существенных ресурсов. В организации часто возникает ситуация, когда сотрудники, прошедшие программу обучения и окрыленные новыми взглядами, обогащенные передовым опытом, через некоторое время теряют общий язык с коллегами, начинают отторгаться или, если конечно, не отказываются от своих инноваций. Группа всегда требует от своего участника поведения, близкого к среднему, позволить отклоняющееся поведение коллектив может только лидеру или “дурачку”. Самая большая проблема – создание нового способа коллективного поведения. В подобном случае одним из вариантов преодоления сопротивления новому могло стать обучение всего подразделения одновременно, например, в самой организации.

Если оценивать затраты на проведение изменений, то всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять. А поскольку затраты на изменения требуют единовременного вложения очень больших капиталов (в оборудование, обучение, покупку технологий, проектирование и прочего, без чего организация не может эффективно функционировать), изменения необходимо начинать готовить именно на стадии стабилизации.

*Как надо построить процесс подготовки и проведения изменений, для того чтобы он прошел успешно?*

*Подведение итогов и восхваление прошлого.* Сжатая и обязательно правдоподобная история прошлого за определенный период с изложением существа дела, объективных фактов, надежд и мечтаний участников, а также средств их достижения. Должны быть представлены ценности, существенные для слушателей, важно не только не признавать и даже не прославлять оставляемые позади ценности.

*Обоснование изменений.* Аргументированная причина, объясняющая нововведения.

*Создание преемственности между прошлым и будущим.* Все значительные изменения встречают активное сопротивление, поэтому следует мотивировать изменения и сообщить, что часть ценностей прошлого будет сохранена и продолжит свое существование в новой форме.

Специалисту по персоналу следует организационно обеспечить изменения, продумать процесс постепенного введения новых способов работы. Для этого он должен:

- выделить лидеров коллектива, групп – людей, авторитетных для коллектива, для включения их в процесс преобразования либо в целевые проектные группы, либо в экспертную группу;
- сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделений и сфер бизнеса организации;

- сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей, занимающих высокие статусы в организации, а также формальных и неформальных лидеров;
- организовывать регулярные встречи проектной и экспертной групп по обсуждению проекта и его развитию;
- представить проект сотрудникам организации.

Особое внимание следует уделить психологическому обеспечению внедрения изменений. Для этого кадровая служба должна:

- привлекать внимание к необходимости изменений;
- организовать процесс получения конкретных предложений от сотрудников организации и поддержку активных сотрудников, подающих такие предложения;
- создавать неофициальную информационную сеть распространения информации о проводящихся изменениях;
- учитывать при подготовке информации, способах презентации материалов особенности персонала и личностные характеристики аудитории;
- стараться учитывать продуктивные возражения, возникающие у персонала, адаптировать программу изменений с учетом возникающих затруднений.

Для построения оптимального процесса изменений важно учитывать индивидуальные способы принятия изменений (типичные для каждого механизма). Можно выделить следующие *индивидуальные механизмы принятия изменений*:

- *идентификация* – люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами, для кадровой службы важно в таком случае разработать систему стимулирования (оплаты) за проведенные изменения;

- *усвоение* – когда люди переводят общие цели и принципы изменений в специфические личные цели, для кадровой службы появляется возможность разработать систему мотивирования, ориентируясь на тот тип основополагающих внутренних мотивов, которые специфичны для каждого – потребность в общении, ориентация на получение статуса, самореализация.

Промежуточный механизм – *апробация*. Человек проверяет изменения на собственном опыте, чтобы сформулировать свое собственное отношение к нему и определить способ принятия. Для кадровой службы на данном этапе необходимо организовать поддержку (со стороны значимой для сотрудника социальной группы и человека) и подкрепление эффективного поведения (разработать системы оценки, стимулирования или мотивирования).



## 6.4. Стадия спада (ситуация кризиса).

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета – не был найден новый товар и подготовлен к выводу на рынок, старый товар в соответствии с циклом жизни или из-за конкуренции выработал свой ресурс, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы производства, сокращать персонал, минимизировать организационную структуру, сокращая затраты до минимума. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатежеспособностью, что приводит к банкротству.

В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

- продажа предприятия – полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;
- введение внешнего управления – приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);
- поиск инвестиций под конкретный проект, вложение средств – перестройка производства без смены руководителя.

И во втором и в третьем случаях остается задача нормализации деятельности, а для этого необходимо провести анализ финансового состояния, найти пути реорганизации, разработать антикризисную маркетинговую, инвестиционную и организационно-производственную стратегии, найти новых партнеров и инвесторов.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труд, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

При разработке антикризисной программы работы с персоналом организации важно ситуацию кризиса воспринимать несколько шире, чем просто кризис в ситуации спада производства и потери заказчика.

Если под кризисной ситуацией понимать такое состояние организации, при котором она не способна жить дальше, не претерпевая некоторых внутренних изменений, то, по-видимому, каждая организация испытывает это состояние, переходя от одной стадии жизненного цикла к другой. И это нормально.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как

минимум, двух проблем: *рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.*

Таким образом, можно предположить, что с точки зрения ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется извне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри – организационной культуры.

Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией. Назовем ее *кризисом роста.*

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков (“новаторов”, “творцов”), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) товар, а, с другой, – превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти “семейных” отношений, свойственных органической организационной культуре. Однако для эффективного функционирования организации на стадии интенсивного роста на смену “творцам” (или в дополнение к ним) должны прийти “продавцы”, коммерсанты, т. е. специалисты, способные

обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития “продавцов” – это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к стадии стабилизации. Назовем ее *кризисом зрелости*. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что “продавцов” – фаворитов стадии интенсивного роста – должны сменить (или дополнить) “технологи”. А средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии.

Следующий кризис ожидает организацию при переходе со стадии стабилизации на стадию спада. Именно этот кризис можно считать *собственно*

*кризисом*, и именно для него мы рассматривали чуть выше задачи управления. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. С точки же зрения изменения норм и правил можно предположить, что персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений – ориентированном на лидера. Для преодоления собственно кризиса, по-видимому, особое значение будет иметь то, что принято называть *харизмой лидера*. При этом в зависимости от специфики организации это может быть *харизма вождя, суперпрофессионала или коммуникатора*.

Еще одной важной особенностью ситуации собственно кризиса, детерминирующей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения (табл. 6.2).

Таблица 6.2.

### **Типология ситуаций собственно кризиса в организации.**

<i>Эмоциональная составляющая</i>	<i>Инструментальная оснащенность</i>	
	Кадровый состав организации	
Кадровый состав	<i>обладает необходимыми профессиональными навыками</i>	<i>не обладает необходимыми профессиональными навыками</i>
<i>не ориентирован на изменения</i>	Ситуация 1	Ситуация 2
<i>ориентирован на изменения</i>	Ситуация 4	Ситуация 3

Рассмотрим подробнее типы ситуаций, представленных в таблице.

**Ситуация 1. *Работники организации не хотят работать в новых условиях, но оснащены инструментально.***

Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узко специализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях, обычно складываются высоко сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том, чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости *“принуждение – конфликт – подкрепление”*. Либо управляющему удастся убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удастся и тогда остается лишь избавляться от *“идейно противостоящих”* работников.

**Ситуация 2. *Работники организации не хотят работать в новых условиях и***

## **недостаточно оснащены инструментально.**

Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, в такой организации преобладает “технократическая ориентация”, отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность “на клиента”, любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники такой организации пытаются осуществить манипуляцию, т. е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с “агрессивным” окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации –

противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит “перехватит” инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

***Ситуация 3. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.***

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существенен вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя – ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме “инструктирования” и постоянного (непрерывного) обучения.



#### **Ситуация 4. *Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.***

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась в кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами.

Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность. Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем, не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

### **Резюме.**

**1.** Задачи кадровой службы детерминируются стадией развития организации.

**2.** На стадии формирования наиболее важны вопросы проектирования организационной структуры, расчет потребности в персонале, анализ деятельности и формирование критериев оценки кандидатов на работу.

**3.** Важным для организации работы с персоналом в будущем становятся вопросы формирования кадровой стратегии, кадровой службы и системы хранения и работы с персональной информацией.

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

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

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

## **Контрольные вопросы.**

Сформулируйте основные задачи кадрового менеджмента на стадиях формирования организации, интенсивного роста организации, стабилизации и спада.

Объясните, от чего зависит структура кадровой службы.

Как рассчитать количество персонала кадровой службы?

Какие элементы корпоративной культуры вы знаете?

Сформулируйте, в чем сила корпоративной культуры.

Какие мероприятия могут способствовать удержанию корпоративной культуры?

Какие организационные особенности и характеристики персонала могут свидетельствовать о готовности организации к изменениям?

Что потребует больших затрат времени и преодоления большего сопротивления – индивидуальное или групповое изменение поведения?

Какие мероприятия по внедрению изменений вы могли бы предложить?

Какие кризисы может переживать организация в процессе своего развития?

Какие параметры детерминируют человеческую составляющую кризиса в организации?

## Практикум.

### Задание.

**Проанализируйте конкретный пример подготовки к созданию и выводу на запланированную мощность средней по размерам фирмы по производству ювелирных изделий<sup>1</sup>.**

**Цель.** Насыщение рынка России и стран СНГ качественными и недорогими ювелирными изделиями российского производства с применением новых, разработанных ведущими специалистами фирмы, технологий, а также выпуск дорогой эксклюзивной продукции.

**Форма собственности.** Частное предприятие, общество с ограниченной ответственностью.

**История создания и краткий анализ сложившейся ситуации.** Фирма “Х” основана в 1997 г. на базе двух фирм. Первая фирма “У” была создана в 1996 г. Основной вид деятельности – оптовая торговля ювелирными изделиями. В предполагаемом процессе взаимодействия с “Х” эта фирма возьмет на себя функции маркетинга и будет основным сбытовым звеном фирмы “Х”. Фирма “У” будет иметь самостоятельную бухгалтерию, склад, отделы маркетинга и сбыта. Предполагаемая организационная культура – предпринимательского типа (оценка результатов деятельности по количеству принесенной прибыли).

Вторая фирма (“Z”) была основана в 1992 г. как частное предприятие, основным видом деятельности которого было производство ювелирных изделий. Специалистами этой фирмы проводились успешные работы по поиску и применению новых технологий в ювелирном производстве. За время своего существования эта фирма неоднократно оказывалась в кризисных

ситуациях, приводивших ее практически к полному свертыванию своей деятельности.

После каждого кризиса предпринимались меры по восстановлению деятельности фирмы, которые давали непродолжительные положительные результаты. Фирма начинала свою работу с маленького коллектива единомышленников и строилась по принципу “семьи”. Директор фирмы являлся руководителем и “отцом” для своих подчиненных. С ростом численности сотрудников организационных изменений не проводилось, что спровоцировало кризис управления.

Руководителем фирмы не принималась идея о необходимости промежуточных управленческих звеньев. Контроль за всей деятельностью фирмы был сосредоточен в одних руках, что также вело к постепенному его ослаблению и кризису. После очередного кризиса было принято решение о приостановлении деятельности фирмы, роспуске сотрудников и создании новых фирм с более формализованными организационными структурами и соответствующими управленческими схемами.

### **Схема технологического процесса производства ювелирных изделий.**

**Начало формирования концепции новой организации.** Слияние двух взаимодействующих фирм (одной – производственной, другой – торговой) позволит значительно снизить налогообложение и упорядочить систему управления. Так как штат фирмы “Х” будет

большей частью укомплектован из бывших сотрудников фирмы “Z”, встает вопрос о максимальной формализации отношений на самом начальном этапе работ по созданию новой организации. При помощи концепции типов организационных парадигм (систем) Л. Константина желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями.

На первом этапе работы по структурированию организации была составлена схема технологического процесса производства ювелирных изделий, что позволило выделить основные структурные подразделения с их специализацией, систему прямой подчиненности, коммуникационные связи между подразделениями.

Следующий шаг – разработка оптимальной управленческой структуры исходя из анализа схемы технологического процесса. Были выделены следующие структурные подразделения: склад сырья, склад готовой продукции, химическая лаборатория, заготовительный участок, плавильный участок, участок объемного литья, участок спецлитья в графитовые формы, участок ювелирно-сборочный, развесочный, упаковочный, гравировальный участки, бухгалтерия, отдел кадров, секретариат.

## **Структурная схема прямой подчиненности (идеальный вариант).**

Подразделения, относящиеся к основному производству, находятся в прямом подчинении у заведующего производством, подразделения вспомогательного производства – в прямом подчинении у генерального директора. Гравировальный участок, одновременно являющийся частью основного производства и выполняющий вспомогательные функции, подчиняется заведующему производством и работает по указанию отдела маркетинга смежной фирмы.

Следует отметить, что описанная выше производственная структура в силу некоторых объективных причин не может быть полностью создана сразу. Но это именно та модель организации, к построению которой мы желаем прийти, выполняя ряд последовательных шагов.

Как уже отмечалось, желаемая система была определена руководством как закрытая, основанная на сильном руководстве, с формальными и подчиняющимися общим правилам коммуникациями. Принцип, положенный в разделение труда, – функциональный. Были определены руководители, специалисты и исполнители.

*Руководитель* организации – генеральный директор, распоряжающийся ресурсами организации.

*Специалисты* — главный бухгалтер, заведующий производством, заведующий складом, специалист по персоналу — не обладают административной властью, но являются экспертами в определенной области и оказывают помощь руководителю в процессе принятия решений.

*Исполнители* — работники вышеуказанных подразделений — претворяют в жизнь решения руководителей, непосредственно реализуют планы организации.

Так как в проектируемой организации необходим наивысший контроль за распределением и использованием основных ресурсов, необходима определенная иерархичность в структуре.

Дальнейший шаг в разработке программы — расчет потребности в персонале, который будет проведен в нескольких аспектах с дальнейшим их обоснованием.

Проанализируем данные таблицы (с. 178). Для нормального функционирования организации и выпуска запланированного объема продукции необходим штат, состоящий из 42 квалифицированных сотрудников. Учитывая имеющиеся сложности (финансовые и др.), можно начать работу, имея штат, указанный как необходимый. При этом функции плавильщиков могут переданы на литейный участок, объединяющий на первом этапе: специальное и объемное литье; функции заготовщиков



распределяются между литейщиками и ювелирами; ювелиры самостоятельно производят химическую обработку изделий (т. е. ювелиры и литейщики осваивают смежные функции, что будет учитываться при начислении заработной платы); упаковщик и развесчик объединятся; гравер должен работать на месячное опережение заказов; обязанности мастеров возлагаются на самых опытных работников участков; заведующий химической лабораторией обучает и оказывает необходимую помощь ювелирам.

	Должность	Количество сотрудников		
		Идеальное	Необходимое	Желаемое
1.	Генеральный директор	1	1	1
2.	Главный бухгалтер	1	1	1
3.	Заведующий производством	1	1	0
4.	Специалист по персоналу	1	0	0
5.	Технический секретарь	1	1	1
6.	Кладовщик	2	2	1
7.	Химик	1	1	1
8.	Мастер, бригадир	4	0	0
9.	Плавильщик	2	0	0
10.	Заготовщик	2	0	0
11.	Литейщик	4	3	3
12.	Ювелир	15	8	8
13.	Ювелир по эксклюзивным работам	2	0	1
14.	Заведующий складом	1	1	0
15.	Упаковщик	1	1	0
16.	Развесчик	1	0	0
17.	Художник-гравер	1	1	0,5
18.	Лаборант	1	0	0
Итого		42	21	17,5

Объем производства при такой расстановке кадров будет небольшим, но вполне достаточным на первом этапе. Доукомплектование штата может осуществляться в следующем порядке: 1) плавильщики; 2) заготовщики; 3) ювелиры – по мере загруженности уже работающих; 4) лаборант; 5) упаковщик; 6) заведующий складом; 7) мастера; 8) специалист по персоналу.

Работы на начальном этапе при очень маленьких оборотах возможны при соблюдении минимальных условий. Но в этом случае возникнут проблемы на складе: один кладовщик не будет справляться с работой. Возможно также, что ему будут переданы некоторые коммуникационные функции, выполняемые по схеме заведующим производством.

При отсутствии заведующего производством на генерального директора перекладываются его обязанности, что может привести к кризисной ситуации в управлении. Гравер, работая без опережения и не на постоянной основе, не сможет вовремя обеспечивать формами литейщиков (специфика работы). Это означает, что данная схема неэффективна.

Следующими шагами будут описание производственных коммуникаций (реальная схема) и описание деятельности по ключевым позициям.

### **Описание деятельности по ключевым позициям.**

*Генеральный директор* — распоряжается ресурсами организации и принимает решения об их использовании; осуществляет текущее руководство и необходимую юридическую поддержку (регистрацию, лицензирование и т.п.); обеспечивает необходимое финансирование, бесперебойную поставку сырья, безопасность фирмы и сотрудников; осуществляет связи с отделом маркетинга смежной фирмы;

осуществляет стратегическое и текущее планирование деятельности.

*Заведующий производством* — планирует объем выпуска продукции, закупки сырья и расходных материалов; планирует и отслеживает движение сырья по подразделениям (количественно и по времени); анализирует результаты химических анализов для выявления лучших и худших поставщиков; предоставляет обоснованную информацию генеральному директору; участвует в распределении сырья по имеющемуся плану (совместно с кладовщиками); участвует в формировании пакетов-заказов; отслеживает качество выполнения ювелирных работ; участвует в передаче готовой продукции; следит за работоспособностью технологической базы и наличием инструмента; является основным коммуникатором между подразделениями; дает опережающие задачи граверу по рекомендациям отдела маркетинга смежной фирмы. Участвует в приеме готовых форм; осуществляет контроль за всеми производственными процессами; дает необходимые рекомендации руководству; участвует в стратегическом и текущем планировании.

*Кладовщик* — сдает сырье на химический анализ; производит прием сырья по количеству (весу) и составляет акт приемки; принимает сырье после химического анализа по весу и составляет акт; передает по расходной накладной сырье на плавку; получает после плавки сырье по весу и составляет акт; на основании заявки заведующего

производством проводит сортировку сырья по участкам работ: плавка, литье объемное, спецлитье, эксклюзивные работы; выдает материалы по участкам на основании расходных накладных; по мере выполнения работ подразделениями производит и оформляет актом приемки, прием полуфабрикатов по весу и количеству; сортирует заготовки; по заявке заведующего производством формирует пакеты-заказы. Выдает их в работу и дополнительные материалы (по заявкам ювелиров); принимает собранные изделия по количеству и весу; упаковывает согласно требованию Государственной инспекции пробирного надзора; списывает лом; производит разбор по пакетам и выдает на доработку; выдает камни по заявкам ювелиров; принимает готовую продукцию по весу и количеству; развешивает, прикрепляет ярлыки и упаковывает изделия (при отсутствии участков развески и упаковки); производит сортировку продукции по ассортименту; передает ее на склад готовой продукции; ежедневно выдает и принимает гофты от ювелиров, литейщиков и плавильщиков; ведет учет движения сырья внутри фирмы (по технологическому процессу); ведет учет потерь материала; по требованию заведующего производством составляет отчеты о наличии, движении, потерях и остатках материала, а также о наличии готовой продукции.

Остальные позиции описываются согласно стандартным должностным инструкциям.

Следующими шагами в разработке новой организации будут действия, направленные на формализацию внутренних связей; создание правил внутреннего распорядка; создание положений о персонале и подразделениях (участках); проведение анализа деятельности по всем имеющимся участкам работ; на основании анализа деятельности и имеющихся стандартных должностных инструкций разрабатываются должностные инструкции для всех остальных сотрудников.

На этом этап подготовки будет закончен, за ним последуют этапы наладки оборудования и набора персонала.

Так как штат фирмы “Х” будет полностью укомплектован из бывших сотрудников фирмы “Z”, то отдельно этот вопрос рассматриваться не будет. Все принятые сотрудники будут ознакомлены с новыми правилами, нормативными документами, правами и обязанностями и после подписания трудовых соглашений смогут приступить к работе.

Следует отметить, что проектирование новой организации основывается на следующих принципах.

Создание образа “идеальной” организации, способной производить продукцию по заданным в технико-экономическом обосновании объемам.

Анализ имеющейся на сегодняшний день ситуации и определение недопустимых ошибок, ведущих к кризису управления.

Выбор путей, позволяющих не допустить этих ошибок.

Планирование этапов (шагов) по созданию организации.

Детальная проработка этих шагов и определение их последовательности.

Подготовка к запуску организации.

Если для успешного выполнения программы имеется все необходимое: желание сделать планы действительностью, необходимая материально-техническая база и план действий, то при соблюдении последовательности и согласованности в действиях, а также при наличии эффективного руководства, программа может быть реализована в кратчайшие сроки.

## IV. Технологии и методы управления персоналом.

### Глава 7. Методы формирования кадрового состава.

Работа специалиста по персоналу направлена на создание необходимого человеческого потенциала организации, приведение кадровых возможностей организации в соответствие с кадровыми потребностями. Для этого специалист по

персоналу должен продумать меры по формированию персонального состава организации, поддержанию работоспособности персонала и оптимизации кадрового состава.

## 7.1. Проектирование структуры организации.

В силу ряда обстоятельств *структура организации* (или *организационная структура*) может и должна рассматриваться как отражение отношения организации к своему персоналу. Именно структура организации определяет степень включенности людей в дела предприятия, типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации.

Поскольку структура – это прежде всего совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему, то возможные связи между звеньями системы позволяют различать следующие виды структурирования:

- *линейная* – звенья связаны друг с другом последовательно;
- *кольцевая* – звенья связаны друг с другом также последовательно, но “выход” последнего звена одновременно является “входом” первого;
- *“колесо”* – в отличие от кольцевой в центре (на месте “оси”) имеется звено, связанное со всеми остальными;

- *звездная* – в отличие от структуры “колесо” отсутствуют периферийные связи (“обод”), а звенья связаны между собой лишь через центр (центральное звено);

- *многосвязная* – в отличие от кольцевой структуры каждое звено связано со всеми остальными;

- *сотовая* – каждое звено связано либо с четырьмя другими (либо с тремя) и имеет один внешний “выход” (“вход”), либо с двумя и имеет два внешних “выхода” (“входа”);

- *иерархическая* – характеризуется наличием иерархии управления;

- *смешанная* – в различных подсистемах возможны перечисленные виды структур.

Экспериментальное изучение этих видов структурирования показало различную их эффективность. Так, достаточно простым и четко поставленным задачам, а также рутинным заданиям, допускающим возможность ошибки, более соответствуют звездная и иерархическая структуры, поскольку обеспечивают быстрое получение решений. Многосвязная структура в смысле безотказности и правильности решения более подходит для сложных задач с неполной информацией, хотя процесс решения занимает больше времени. Линейная структура дает неплохие результаты при решении простых задач с малым объемом исходных данных. Кольцевая – предпочтительнее там, где требуется творческий



подход к решению, она же способствует наибольшей удовлетворенности участников своей деятельностью. Наименьшее влияние на результат решения оказывает квалификация участников в многосвязной и сотовой структуре, а наибольшее – в звездной и иерархической.

С точки зрения “топографии” организационное пространство может быть распределено: географически (цеха, отделы...), функционально (каменщик, нормировщик...), статусно (рабочие, служащие, руководители...) и иерархически (начальник отдела, директор завода...).

Основные типы организационных структур мы рассмотрели выше, сейчас же обсудим наиболее эффективные из них.

### **Линейная организационная структура.**

Основной проблемой, свойственной этому типу структуры, принято считать ограничения, задаваемые диапазоном контроля, который определяется качественными и количественными характеристиками связей, непосредственно “замыкаемых” на руководителе.

С точки зрения качественных характеристик речь идет о содержании и направлениях информационных потоков между руководителем и подчиненными, которые могут быть не только односторонними или двусторонними (параметр направления), но и регулятивными, информационными и проблемными (параметр содержания).

Количественные характеристики связей в большей степени, чем качественные, поддаются измерению.

По мнению ряда исследователей, может быть использована следующая формула расчета связей в подразделении:

$$N = n \left( \frac{2^n}{2} + n - 1 \right),$$

Где  $n$  – число подчиненных,  $N$  – число связей.

Количество всех возможных отношений, в которые вступает руководитель со своими подчиненными, рассчитанное по этой формуле, представлено в следующей таблице, из которой следует, что принципиальное изменение количества отношений руководителя с подчиненными происходит при увеличении числа подчиненных с одного до двух.

<i>Число подчиненных</i>	<i>Количество взаимосвязей</i>
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
...	
18	2259602

Если один руководитель ( $P$ ) имеет двух подчиненных ( $A$  и  $B$ ), можно поддерживать

прямые связи  $P$  и  $A$ , а также  $P$  и  $B$ . Однако бывают случаи, когда  $P$  взаимодействует с  $A$  в присутствии  $B$ , и наоборот. Кроме того, между  $A$  и  $B$  существуют взаимосвязи  $A - B$  и  $B - A$ .

Таким образом, можно различать три вида связей между руководителем и более чем одним подчиненным: *прямые, групповые и перекрестные*.

В зависимости от соотношения количества иерархических уровней к общему числу работников линейные организационные структуры могут быть “*плоскими*” или “*высокими*”.

Однако, отдавая предпочтение тому или иному типу линейной структуры, необходимо исходить из следующих параметров проектируемой организации:

Сфера контроля за деятельностью подчиненных, которую предполагается возложить на руководителя (широкая, включающая все виды активности подчиненных, или специализированная по направлениям деятельности, узкая);

- уровень взаимосвязи между подразделениями (высокая интенсивность взаимодействия и обмена информацией или низкая);

- степень неопределенности задач, решаемых структурой (низкая, когда решения известны и

пути достижения целей алгоритмизированы, или высокая);

- уровень сложности задач, стоящих перед организацией.

Ответы на эти вопросы могут служить основанием для выбора типа линейной организационной структуры.

Параметры организации	Характеристика параметра	Тип структуры	
		“высокая”	“плоская”
Сфера контроля	Широкая		
	Узкая		
Уровень взаимосвязи отдельных подразделений	Высокий		
	Низкий		
Уровень неопределенности решаемых задач	Высокий		
	Низкий		
Уровень сложности решаемых задач	Высокий		
	Низкий		

### **Функциональная организационная структура.**

Строится по принципу распределения функций внутри организации и чаще всего существует одновременно с линейной.

Один из подвариантов функциональной структуры – *дивизионная (департаментная)* структура, которая может быть построена по нескольким основаниям:

Продуктному (принцип “один продукт – одна структура”);

- региональному или географическому (принцип “один регион – одна структура”);
- сегментальному (сегмент потребительского рынка, принцип “одна группа потребителей – одна структура”).

### **Адаптивные структуры.**

Гибкие структуры способны изменяться (адаптироваться) в соответствии с требованиями среды (по аналогии с живыми организмами). К ним относятся проектная и матричная организационные структуры.

*Проектная* организационная структура представляет собой временное объединение специалистов внутри организации, которое создается для решения конкретной задачи.

*Матричная* организационная структура (функционально-временно-целевая) характерна для организаций, для которых проектная форма постоянна. В этом случае управленческая вертикаль строится соответственно отдельным сферам деятельности организации, а по горизонтали осуществляется управление проектами. Для матричной структуры характерно создание непосредственных связей между специалистами вне зависимости от их позиции в организации.

Проблемы, связанные с использованием матричной организационной структуры, как правило, усматриваются в ее сложности, связанной с необходимостью “увязать” большое

количество вертикальных и горизонтальных связей в единое целое.

### **Факторы проектирования организаций.**

Факторы проектирования организаций – это параметры внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при создании проекта организационной структуры.

В самом общем виде мы можем выделить четыре группы факторов:

Внешняя среда и инфраструктура, в которой действует организация;

- технология работ и тип совместной деятельности;
- особенности персонала и корпоративной культуры;
- стратегия развития организации и прототипы, уже существующие, и показавшие себя эффективными организационные структуры аналогичных организаций.

### ***К факторам внешней среды относятся:***

Сложность внешней среды, которая определяется количеством и степенью схожести факторов, влияющих на организацию;

- динамизм внешней среды, который связан со скоростью изменения факторов, влияющих на организацию извне.

При создании организационной структуры следует учитывать, что в зависимости от характера

факторов внешней среды организация может существовать в четырех принципиально отличных друг от друга ситуациях (рис. 7.1):

Высокая	Ситуация 1	Ситуация 2
	Ситуация 4	Ситуация 3
Низкая		Высокая
<i>Степень сложности внешнего окружения</i>		

**Рис. 7.1. Основные типы ситуаций в зависимости от факторов внешней среды.**

Рассмотрим более подробно возможные варианты ситуаций:

Ситуация 1 характеризуется *умеренно-высокой неопределенностью*: факторов немного, они схожи между собой, однако часто меняются, причем можно спрогнозировать возможность и логику их изменений. Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, производящих товары народного потребления, например, одежду. Для предприятий, работающих в подобной среде, может быть эффективна функциональная организационная структура, построенная, например по продуктному или потребительскому принципу.

Ситуация 2 характеризуется *высокой неопределенностью*: факторов много, факторы не схожи и к тому же постоянно меняются по непредсказуемым траекториям. Такая ситуация может сложиться в отраслях, производящих сложное современное оборудование, например современные компьютерные системы. Для таких

организаций наиболее эффективной может оказаться проектная (или матричная при достаточном количестве одновременно осуществляемых проектов) организационная структура.

Ситуация 3 характеризуется *умеренной неопределенностью* : факторов много, они не похожи друг на друга, однако ситуация достаточно стабильна, факторы почти не изменяются. Такая ситуация может наблюдаться в отраслях, связанных со сложным производством, зависящим от множества аспектов ситуации, но достаточно стабильных и традиционных, например, поиск, добыча и переработка полезных ископаемых. Для подобных организаций может быть эффективна линейная организационная структура, усиленная функциональными связями.

Ситуация 4 характеризуется *низкой неопределенностью* : она практически стабильна – факторов мало, факторы схожи и практически неизменны. Такая ситуация может наблюдаться в ситуациях традиционного производства, например, охота, ремесленное производство.

***Технология работ и тип совместной деятельности.*** С точки зрения технологии работ наиболее существенное влияние на организационную структуру оказывают параметры, связанные с *определенностью знаний о том, как делать работу, и определенностью времени поступления работы* (рис. 7.2).



Высокая	Ситуация 1	Ситуация 2
	Ситуация 4	Ситуация 3
Низкая		Высокая
<i>Неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения</i>		

**Рис. 7.2. Влияние некоторых компонентов технологии на проектирование организации.**

Рассмотрим более конкретно представленные ситуации.

Ситуация 1 может наблюдаться в подразделениях, выполняющих достаточно инновационную и малоалгоритмизируемую деятельность, однако регулярно и в предсказуемом временном режиме. Это могут быть такие структуры, как отдел маркетинга, отдел финансирования, технический отдел, отдел снабжения.

Ситуация 2 может наблюдаться в подразделениях, выполняющих инновационную деятельность, но не имеющих четких сроков поступления работы, мало предсказуемую по времени ее начала и окончания. Как правило, это подразделения, связанные с преодолением кризисных или конфликтных ситуаций, структуры высшего управления.

Ситуация 3 может присутствовать в подразделениях, выполняющих несложную, алгоритмизированную деятельность, но с большой неопределенностью временного графика работы,

например ремонтный цех, обслуживающий персонал, кадровая служба.

Ситуация 4 характеризуется низкой неопределенностью как времени поступления работы, так и порядка ее выполнения. Для подразделений все заранее запланировано: и что делать, и когда делать. Это могут быть подразделения конвейерной сборки, отдел охраны, отдел автоматизации, измерительная лаборатория и др.

Для подразделений, работающих в разной технологии, могут быть эффективны разные типы организационных структур:

<i>Технология работ</i>	<i>Тип совместной деятельности</i>	<i>Тип организационной структуры</i>
Ситуация 1	Совместно-индивидуальная	Проектная
Ситуация 2	Совместно-творческая	Матричная
Ситуация 3	Совместно-взаимодействующая	Линейная с функциональными связями
Ситуация 4	Совместно-последовательная	Линейная

**Особенности персонала и корпоративной культуры.** Какие особенности персонала и корпоративной культуры необходимо учитывать при создании организационной структуры?

Наиболее существенными могут оказаться:

- уровень подготовки;
- способность к командной работе;
- тип управленческой роли;
- тип организационной культуры.

Способ социализации.

*Уровень подготовки* – если в организации достаточно высококвалифицированный персонал, то даже в линейной структуре мы можем создавать достаточно “плоские” организационные структуры, минимизируя количество звеньев управления. Это будет связано с возможностью расширения зоны контроля руководителя. Если же персонал мало подготовлен и требуются частое вмешательство руководства, контроль и помощь, то целесообразнее использовать “высокую” организационную структуру. Безусловно, что более подготовленный персонал сможет эффективно работать в гибких (адаптивных) структурах и возможно использование проектных и матричных вариантов. Одним из путей изменений организационной структуры от линейной к матричной с учетом уровня квалификации персонала может быть введение функциональной организации, подготовка в ее рамках достаточного количества профессионалов, а затем переход к адаптивным структурам. Такой путь организационного преобразования может быть использован при проведении одновременной реорганизации и подготовки персонала.

*Способность к командной работе* — стремление специалистов организации к активной групповой деятельности, умение формулировать цели совместной работы, изменять структуру группы и распределение ролей в ней в зависимости от специфики задач и условий ее выполнения. Таким образом, в рамках

этого параметра нас будет интересовать желание и умение работать совместно.

Естественно, что адаптивные организационные структуры (проектные и матричные) предъявляют особые требования к персоналу с точки зрения умения работать в команде. *Проект* – образование, создаваемое для решения конкретной задачи в определенный срок. В рамках проекта все должны суметь сделать максимум для достижения цели, ни одна задача не может быть решена эффективно, если группа не договорится о целях и планах деятельности и каждый не сможет сработать максимально эффективно. Для матричной структуры эти требования еще более ужесточаются, поскольку, возможно, каждому специалисту придется работать одновременно по нескольким проектам и соответственно в рамках разных команд. Понятие команды в матричной организационной структуре становится несколько “виртуальным” – эта группа может не встречаться достаточно длительное время, разные специалисты могут включиться на разных этапах, они должны органично влиться в общую деятельность. Таким образом, если в организации нет достаточного количества специалистов, способных к командной работе, она будет вынуждена больше использовать именно линейные оргструктуры.

*Тип управленческой роли* – наличие в организации руководителей, способных выполнять разные управленческие роли, также определяет выбор организационной структуры:

<i>Тип управленческой роли</i>	<i>Организационная структура</i>			
	<i>Линейная</i>	<i>Функциональная</i>	<i>Проектная</i>	<i>Матричная</i>
<i>Руководитель</i>	x	x	x	x
<i>Администратор</i>	x			
<i>Организатор</i>		x	x	x
<i>Управленец</i>			x	x

*Тип организационной культуры.* Конечно, мы не сможем рассмотреть здесь многообразие конкретных корпоративных культур, возьмем за основание типологию организационных культур, основанную на типе совместной деятельности, которую мы рассматривали в гл. 2. Тип совместной деятельности, тип отношений и ценностей, характерных для разных организационных культур, будет детерминировать и тип адекватной организационной структуры:

<i>Тип организационной культуры</i>	<i>Тип организационной структуры</i>
<i>Предпринимательская</i>	Проектная
<i>Партиципаторная</i>	Матричная
<i>Органическая</i>	Линейная с функциональными связями, горизонтальными группами по типу "семьи"
<i>Бюрократическая</i>	Линейная

*Способ социализации.* Под способом социализации понимается типичный механизм передачи групповых норм, тот способ овладения культурой, который привычен для каждого сотрудника. Можно выделить несколько типов социализации, связанных с типами организационных культур.

<i>Способ социализации</i>	<i>Название позиции ученика</i>	<i>Тип оргкультуры</i>
Личностная	Послушник	Органическая
Авторитарная	Подмастерье	Бюрократическая
Функциональная	Студент	Предпринимательская
Проектная	Профессионал	Партиципативная

Для личностного способа социализации характерна передача норм через подражание конкретному человеку, носителю данных норм. Он является воплощением правильного поведения, желаемого состояния, лучшего из группы. Ученик подражает “гуру”, стремится быть похожим на него, уподобляется лидеру. Такого типа социализация характерна для религиозных организаций, общинного типа структур, предприятий семейного бизнеса. Проблема данного типа социализации состоит в том, что изменение лидера способно привести к быстрому и кардинальному изменению норм. Люди, выросшие в данном типе социализации, как правило, нуждаются в особом эмоциональном контакте с лидером, поддержке с его стороны, особой эмоциональной атмосфере сплоченной группы, выраженном чувстве “МЫ”.

Для авторитарного способа социализации, характерна передача норм через закрепленные в документах схемы подчинения, способы поведения и реагирования. Ученик должен познакомиться с формальной стороной процесса взаимодействия в организации, инструкциями и

правилами поведения, а также научиться работать по правилам, заданными вышестоящим начальником. Такого типа социализация характерна для крупных предприятий с жесткой организационной структурой и системой линейной подчиненности, а также наличием заданных правил поведения. Проблема данного типа социализации состоит в том, что правила, закрепленные в документах, мало изменчивы, и не могут быть достаточно эффективными с ситуации динамичных изменений внешнего мира. Люди, прошедшие данный тип социализации нуждаются в однозначных ответах, ориентированы на упрощение ситуации, склонны видеть лишь одну из ряда возможных альтернатив и передавать ответственность за принятие решения вышестоящему руководителю.

Для функционального способа социализации органичным является передача норм и правил работы через овладение основным профессиональным инструментом. По такому типу профессиональной социализации построены большинство высших учебных заведений, где представление о правильном поведении, профессиональной этике, передается через овладение основными профессиональными навыками и правилами применения специфических инструментов. Проблемой данного типа социализации, может стать некоторая ограниченность взглядов на реальную ситуации, наличие узкопрофессионального подхода. Ориентация на применение уже

имеющихся способов решения даже новых проблем. Люди, имеющие опыт такого способа социализации, могут быть склонны ориентироваться на работу в знакомых им профессиональных группах, по тем направлениям, которые им уже знакомы. Поэтому совместная деятельность функционально социализировавшихся специалистов нуждается в координации со стороны “полипрофессионала”, которые сможет создать общее пространство для коммуникации и разработки межпрофессионального взгляда на проблему.

Для проектного способа социализации характерна ранняя инициатива участников, человек работающий в группе профессионалов, вынужден постоянно самоопределяться как по области деятельности, так и по способам ее осуществления. В результате чего, как правило, появляется междисциплинарный профессионал, который может использовать инструменты разных профессий и рассматривать проблему комплексно. Проблемой реализации данного типа социализации является его трудоемкость и затратность, хотя в последние годы, обучение в ряде учебных заведений ведется именно по такому принципу. Такой подход дает возможность слушателям уже в ходе обучения начать работать над реализацией какого-либо проекта, применяя полученные знания и формулируя запрос на обучение в процессе его разворачивания.

***Стратегии и прототипы, уже существующие организационные***



**структуры.** Для учета этого параметра организация должна определиться с доминирующей в данный момент стратегией и ознакомиться с аналогичными организациями.

Стратегический выбор организации может быть связан с приоритетом одного из трех направлений развития, характерных для разных стадий существования организации.

Если организация делает ставку на создание нового продукта, то закономерно, в ее организационной структуре должны будут доминировать проектные формы организации.

Если организация делает ставку на продвижение товара на рынке, то в ее организационной структуре будут возникать функциональные звенья, появляться департаменты, ответственные за те или иные сегменты рынка.

Если организация озабочена технологией, снижением затрат на производство, экономией средств, то, скорее всего в ее организационной структуре будут доминировать линейные звенья, обусловленные жесткими технологическими процессами.

Анализируя прототипы, можно увидеть, что они представлены двумя типами: первый – общетеоретические, о них мы говорили выше; вторые – конкретные, примеры существующих компаний. Работающих в аналогичных областях

бизнеса и примерно похожих технологических условиях.

Для получения информации о конкретных прототипах можно воспользоваться специальной литературой, литературой по менеджменту, пройти стажировку в аналогичных компаниях, обратиться за помощью к консультантам. Делая выбор из ряда возможных прототипов, необходимо учитывать и стратегию организации, специфичную для каждой фирмы.

Что же необходимо учитывать при построении организации?

Цель управления и тип управления, который будет использоваться в организации, что косвенно связано с типом организационной и корпоративной культуры.

Особенности потребителей, те ожидания, которые они могут предъявлять к организации. Например, элитарному потребителю нельзя предлагать конвейерное производство (линейную организационную структуру), значит, для реализации его заказа необходимо создавать небольшие проектные группы.

Территориальное размещение филиалов фирмы. Если фирма рассредоточена, то создать единую линейную структуру сложно, слишком много времени будет уходить, например, на передачу информации, следовательно, больше полномочий нужно передать филиалам,

постепенно приближая их к работе в проектной организационной структуре.

### **Этапы проектирования организации.**

Проектирование организации осуществляется в четыре этапа.

**1.** Определяются цели и результаты деятельности – представляются продукт труда, его объемы, основные этапы технологии.

**2.** Определяются связи с внешней средой – выделяются все контакты, которые необходимо осуществлять организации (в связи с ее технологией, выполнением законов, поддержанием собственной работоспособности и т.д.).

**3.** Разделяются процессы – по стадиям, по уровням иерархии.

**4.** Группируются функции. Между разделенными процессами устанавливается общее – основание для объединения отдельных этапов в более обобщенные цепочки. При этом возможны две стратегии: группировка работ вокруг ресурсов и вокруг результата деятельности.

При создании организационной структуры возможна следующая группировка функций (рис. 7.3):

Высокая	Ситуация 1	Ситуация 2
	Ситуация 4	Ситуация 3
Низкая		Высокая
<i>Группировка работ вокруг результата деятельности</i>		

**Рис. 7.3. Группировка функций при создании организационной культуры.**

Ситуация 1 – группировка работ проводится в основном вокруг ресурсов деятельности того клиента, ради удовлетворения потребностей которого и создается организация. Если организация в большей степени ориентирована на свои ресурсы, то специфика самой деятельности становится менее важной, что приводит к широкой специализации и внедрению гибких, *адаптивных организационных структур* (например, региональное объединение продавцов).

Ситуация 2 – в группировке работ большое значение имеют и ресурсы, и конечный продукт, что приводит к очень высокой специализации самой организации и созданию особо жестких (*линейных*) организационных структур с хорошо организованными вертикальными связями и возможной автономностью отдельных частей (например, армия, производственные объединения).

Ситуация 3 – большая ориентация на продукт, объединение вокруг результата деятельности с малой ориентацией на ресурсы. Это может быть

естественным для высокотехнологичных видов деятельности, где требуется усиление *функциональных* связей. Примером может служить организация, объединяющая в своей структуре производственную часть и торгующие подразделения, например, разработка сложных компьютерных сетей и программного оборудования для конкретных заказчиков.

Ситуация 4 – в данном случае низка как ориентация на группировку вокруг ресурсов, так и вокруг продукта деятельности. Эта ситуация может сложиться в организациях, ведущих поиск, исследования и готовых включаться практически в любое направление. Для эффективного функционирования такой организации необходима гибкая, адаптивная, минимально затратная организационная структура – проектная или матричная.

**5.** Определение внутренних связей. Например, вертикальных – горизонтальных, формальных – неформальных, функциональных, подчиненности.

**6.** Определение масштаба управляемости и контроля (диапазон контроля). Количество подчиненных, которые могут непосредственно выходить на руководителя, во многом будет обусловлено: схожестью работ, территориальной удаленностью работ, сложностью работ, уровнем подготовки подчиненных, уровнем профессионализма руководителя, степенью ясности в делегировании прав и ответственности, степенью четкости в постановке целей, степенью

стабильности организации, техникой коммуникации, потребностью в личных контактах с подчиненными.

**7.** Определение иерархии организации и ее звенности (высокие или низкие организационные структуры будут выбраны). Тип организационной структуры и уровень иерархии во многом определяют диапазон контроля, наличие ресурсов и многие другие параметры (о которых мы говорили выше).

**8.** Распределение прав и ответственности. Определение принципов руководства. Возможны два основных подхода:

Принцип единства распределения прав и ответственности (единачалие);

- принцип полномочий по уровням (двойное подчинение).

**9.** Определение уровня централизации и децентрализации, т. е. количества решений, принимаемых на высоком уровне (в %).

**10.** Выбор стратегического принципа функционирования – что организации будет более важно: дифференциация – выделение частей (элементов) в ответ на спрос внешней среды, интеграция – повышение внутреннего единства и уровня сотрудничества внутри организации.

Важно помнить, что процесс организационного развития не может быть остановлен, и любая организационная структура, однажды созданная,

сразу же начинает “стареть”, терять свой потенциал адекватности трем основным условиям:

Содержанию деятельности – деятельность развивается, изменяются технологии,

- особенностям персонала – приходят новые люди, сотрудники обучаются, овладевают опытом и т. д.,

- внешней среде – она также изменяется, а иногда в кризисной ситуации и очень существенно – появляются новые нормы, законы, образования, меняется рынок и т. д.

Поэтому процесс проектирования организации не может быть остановлен, в эффективной организации он должен стать постоянным. Таким образом необходим еще один этап.

**11.** Проведение изменений, способствующих сохранению фирмой занятых позиций. Этот этап должен включать следующие основные подэтапы (рис. 7.4):



**Рис. 7.4. Этапы организационных изменений.**

## **Современные тенденции реформирования организационной структуры.**

В настоящее время многие фирмы выбирают функциональный тип структуры, что дает возможность учитывать специализацию каждого хозяйственного звена, а в конечном итоге организации приходят к *дивизиональному* типу структуры (региональной или продуктной). Такие структуры характеризуются наличием:

- оперативных подразделений с широкими полномочиями;
- многоуровневой организационной структуры;
- делегированием полномочий;
- выделением функций стратегического управления и центральных функциональных служб.

Однако дивизиональная структура обладает рядом параметров, способных снизить ее эффективность в современной ситуации:

- явным различием мировоззрений специалистов разных подразделений, что приводит к трудностям функционирования организации как единого целого;
- различием, а иногда и взаимоисключительностью целей различных подразделений, что может приводить к конфликтам между подразделениями (например, в интересах производственного звена выпуск



продукции одного типа в течение более длительного периода, что приводит к снижению издержек на переналадку оборудования, а в интересах отдела сбыта, работающего с разными покупателями, – быстрый переход с одного типа продукции на другой);

- ограничением в освоении новых областей деятельности, продуктов, технологий (в связи с уменьшением темпов роста, наличием излишков капитала и производственных мощностей, тенденцией к мелкосерийному производству под воздействием запросов потребителей);

- независимостью отдельных подразделений, производств, рынков, препятствующей интеграции различных направлений, исследовательской, конструкторской, производственной и сбытовой деятельности;

- неспособностью стимулировать внутреннее предпринимательство, которое в силу раздробленности организации доступно только высшему эшелону управления.

Таким образом, дивизиональная организационная структура не дает возможности подразделениям сконцентрировать и объединить свои усилия.

**Направления развития.** Больше внимание уделяется горизонтальным процессам, пересекающим рамки структурных подразделений, объединяющих отдельные задачи в целое. Примером такого подхода

является *комплексное управление*, которое не требует разработки новой организационной структуры, а представляет собой новый набор управленческих процессов и управленческих структур, связанных с ним функций и задач менеджеров на различных уровнях управления.

***Способы реформирования организационной структуры*** связаны с изменением приоритетов в работе с персоналом:

Введением матричных структур, требующих не столько подчинения формальной структуре, сколько достижение эффективности управления;

- переходом от исполнительской позиции к участию в выработке стимулирующих корпоративных целей;
- переходом от контроля за работниками к развитию их способностей и расширению перспектив.

***Ключевые процессы в рамках новой управленческой концепции:***

Предпринимательский – поощрение инициатив, обеспечение творчества и предпринимательство в первичном звене управления;

- интеграционный – сбалансированное развитие и объединение потенциала, компетенции в рамках организационной структуры;
- инновационный – стимулирование и управление изменением и нововведением.

Одно из основных отличий нового подхода – порядок выработки организационных целей и задач. Ранее стратегические задачи формулировало высшее руководство, но стратегии эффективны лишь тогда, когда вписываются в масштабные организационные задачи. Это означает, что необходимо создание такой организации, в которой персонал способен стать приверженцем стратегических целей, быть ориентированным на изменение и на участие в развитии фирмы.

## 7.2. Оценка потребности в персонале.

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

Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется;

- каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;

- как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;

- каким образом обеспечить условия для развития персонала;

- каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

## **Характер оценок потребности в персонале.**

Оценка потребности организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

*Количественная оценка* потребности в персонале, призванная ответить на вопрос “сколько?”, основывается на анализе предполагаемой организационной структуры (уровни управления, количество подразделений, распределение ответственности), требований технологии производства (форма организации совместной деятельности исполнителей), маркетингового плана (план ввода в строй предприятия, поэтапность разворачивания производства), а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала (с учетом, например, изменения технологии). При этом, безусловно, важной является информация о количестве заполненных вакансий.

*Качественная оценка* потребности в персонале — попытка ответить на вопрос “кого?”. Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом, аналогичным для целей количественной оценки, должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения того персонала, который необходим организации. Особую сложность представляет оценка

потребности в управленческом персонале. В этом случае необходимо учесть, как минимум, возможности персонала “определять рациональные оперативные и стратегические цели функционирования предприятия и осуществлять формирование оптимальных управленческих решений, обеспечивающих достижение этих целей”.

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

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

### **Расчет потребности в персонале.**

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: производственная программа, нормы выработки, планируемый рост повышения производительности труда и структура работ.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

### ***Текущая потребность в персонале.***

*Общая потребность* предприятия в кадрах  $A$  определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

Где  $Ч$  – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$  – дополнительная потребность в кадрах.

*Базовая потребность* предприятия в кадрах  $Ч$  определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

Где  $ОП$  – объем производства;

$В$  – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);
- рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);
- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);
- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

*Дополнительная потребность* в кадрах ДП – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода.

При расчете дополнительной потребности учитываются.

Развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства).

$$ДП = A_{пл} - A_{б},$$

Где  $A_{пл}$  и  $A_{б}$  – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

Частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов.

$$ДП = A_{пл} S K_{в},$$

Где  $K_{в}$  – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 – 4 % от общей численности в год);

- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка

демографических показателей кадрового состава, учет смертности...);

- вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

**Долговременная потребность в специалистах.** Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется отношением числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя  $A$  (потребность в специалистах) будет выглядеть следующим образом:

$$A = Ч_p S K_n,$$

Где  $Ч_p$  – среднесписочная численность работающих;

$K_n$  – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.

### 7.3. Анализ кадровой ситуации в регионе.

Анализ кадровой ситуации в регионе особенно важен на стадии формирования организации и существен прежде всего для целей проектирования и бизнес-планирования. Главный



результат анализа – *выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе.*

Необходимо собрать и проанализировать информацию об:

- основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке профессий;
- уровне оплаты труда по категориям;
- уровне занятости по категориям;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;
- демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях жителей региона.

Проводя анализ основных профессионально-возрастных групп, следует иметь в виду характерные особенности, внутренне присущие той или иной страте. Так, для молодых работников характерны особенности, связанные с началом карьеры и готовностью овладевать современными профессиями. С одной стороны, начало карьеры – это недостаточность практических навыков, а с другой, – большая эмоциональная вовлеченность в процесс работы. Точно так же позитивным в ориентации на современные профессии является отсутствие стереотипов, блокирующих внедрение нового,

однако эта же ориентация может стать недостатком, если речь идет о реализации традиционных схем деятельности и поведения в организации. Среди работников среднего возраста, отвечающих ряду требований, имеет смысл подбирать руководителей.

Результатом анализа регионального рынка профессий должны быть количественные и качественные показатели по следующим основным категориям работников:

- высший слой работников нефизического труда;
- низший слой работников нефизического труда;
- высший слой работников физического труда;
- низший слой работников физического труда;
- фермеры и сельскохозяйственные работники.

Анализ уровня оплаты труда по категориям желательно основывать не только на данных официальной статистики, имеющейся в регионе, но и на результатах специальных социологических исследований и контент-анализе материалов прессы. То же относится к оценке уровня занятости по категориям и информации по учебным заведениям, занимающимся подготовкой, переподготовкой и повышением квалификации специалистов с учетом уровня учебного заведения, его специализации, объемов выпуска специалистов и качества подготовки.

Оценка демографической ситуации в регионе и демографический прогноз основываются на: численности населения, возрастной структуре региона, оценке естественного прироста населения, уровне рождаемости, уровне миграции.

Для некоторых регионов и специализированных организаций важно проводить анализ национальных и культурных особенностей жителей региона, в котором учитывались бы такие характеристики, как, например:

- традиционные для жителей региона виды профессиональной деятельности;
- особенности образа жизни, связанные с религиозными или культовыми обрядами, климатическими условиями жизни и т. п.;
- свобода или традиционность в выборе молодыми людьми профессии;
- средний возраст начала самостоятельной трудовой деятельности;
- средний возраст создания семьи;
- традиции в семейной жизни (в частности, принято ли работать жене, среднее количество детей в семье, живут ли молодые семьи отдельно).

## 7.4. Анализ деятельности.

### Должностные инструкции.

#### **Цели и стадии анализа деятельности.**

Анализ деятельности должен дать ответы на следующие вопросы:

Сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций;

- какие производственные операции можно сгруппировать в более общее понятие рабочего места;

- как организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда;

- какой режим работы оптимален для данного рабочего места;

- какими характеристиками (особенностями) должен обладать работник для выполнения данной производственной операции;

- как может использоваться информация, полученная в результате анализа рабочего места, для создания программы управления персоналом.

Можно выделить следующие стадии анализа и конструирования (рационализации) рабочего места (рис. 7.5).

Шаг 1. Анализ структуры организации и места каждого рабочего процесса в нем		
Шаг 2. Определение целей анализа РМ, как будет использоваться информация о нем		
Шаг 3. Отбор типичных РМ		
Шаг 4. Выбор метода анализа РМ и его использование с целью сбора необходимых данных		
Шаг 5. Описание РМ		
Шаг 6. Создание спецификации РМ		
Шаг 7а. Использование информации для проектирования РМ		Шаг 7б. Использование информации для формирования критериев оценки кандидатов на работу в должности
Шаг 8. Оценка и внедрение проекта модифицированного РМ		

### **Рис. 7.5. Стадии анализа и конструирования рабочего места (РМ).**

Информация о существующих рабочих местах, собранная в ходе реализации шагов 1 – 6, может быть использована:

- для проектирования рабочего процесса (шаг 7а) и выбора оптимального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника. Спроектированные варианты тщательно проверяются в ходе 8-го шага с целью выявления и устранения недостатков;
- для формирования перечня критериев оценки кандидатов на работу в должности (шаг 7б).

Результаты анализа рабочих мест могут быть использованы в ходе реализации следующих кадровых программ:

<i>Наименование программы</i>	<i>Содержание информации и цели ее использования</i>
1	2
Описание рабочего места	Изложение сути рабочего процесса, обязанностей работника и степень его ответственности, сведения об условиях работы
Спецификация рабочего процесса	Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Создание проекта рабочего места	Оптимальное сочетание элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью
Подбор сотрудников	Используемые при проектировании процедур подбора и оценки кандидатов на должность личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель.
Оценка результативности труда	Плановая и фактическая производительность, используемая для расчета "приемлемого" (этичного) уровня производительности труда для РМ
Подготовка кадров и совершенствование квалификации	Описание производственных задач и функций, перечень профессионально значимых качеств и навыков для создания эффективных программ подготовки
Планирование карьеры и продвижения по службе	Данные о взаимозависимости и последовательности производственных процессов для создания оптимальных программ продвижения и ротации
Оплата труда	Данные об условиях труда, уровне производительности с целью получения базы для сопоставления, адекватной оценки и эффективного стимулирования
Безопасность труда	Информация о безопасных нормативах работы, расположения оборудования, взаимодействия работников с целью создания инструкций по технике безопасности, оценки и поощрения за их выполнение

## **Типовая структура профессиограммы.**

*Профессиографический анализ* – анализ работы исполнителя, выделение основных задач, результатов, процессов, схем взаимодействия, максимально полно описывающих деятельность.

Процедура профессиографического анализа деятельности, как правило, начинается с ознакомления с целями, структурой и схемой информационных сетей организации. Затем осуществляется сбор информации о содержании описываемой деятельности с точки зрения как исполнителей, так и их руководителей. В качестве метода, как правило, используется структурированное интервью с исполнителем и его непосредственным руководителем. Важно по итогам сбора первичной информации произвести

схематизацию анализируемой деятельности и экспертизу полученных результатов.

*Профессиограмма* – документ, представляющий описание деятельности и ее места в организации.

## **1. Описательные характеристики деятельности.**

### *1.1. Параметрическое описание (целостное):*

- название организации;
- статус организации;
- структура организации;
- цели и задачи организации;
- основные виды деятельности, осуществляемые работниками организации;
- принципы и нормы, принятые в организации.

### *1.2. Морфологическое описание (по элементам):*

Применяемые средства труда;

- рабочее место;
- основные элементы деятельности (действия, операции);
- ожидаемый результат и требования, предъявляемые к нему.

### *1.3. Функциональное описание:*

Последовательность операций, действий, “технология” деятельности;

- режим труда и отдыха;
- способы взаимодействия и коммуникативные сети.

## **2. Количественная оценка элементов деятельности:**

Выделенные задания, их описание;

- количество экспертов и их оценки по различным шкалам.

## **3. Психограмма:**

Требования, предъявляемые деятельностью к исполнителю;

- профессионально важные качества исполнителя.

Пример.

## **Профессиографический анализ рабочего места специалиста по персоналу.**

**Наименование должности** – специалист по вопросам управления персоналом, производительностью труда.

### **Общее описание рабочего процесса.**

Специалист выполняет ответственную административную работу по управлению деятельностью персонала организации Х. Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление



рекомендаций по изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Специалист работает под общим контролем линейного руководства, при этом он может проявлять инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач.

### **Действия, присущие рабочему процессу специалиста:**

Участвует в общем планировании и принятии решений по созданию единой и эффективной службы персонала.

Разъясняет политику, проводимую организацией, на разных ее уровнях путем распространения бюллетеней, организации собраний и личные контакты.

Проводить собеседования с кандидатами на должности, оценивает их квалификацию и соответствие заявкам.

Совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников.

Организует тестирование работников.

Разрабатывает системы обучения персонала.

Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менеджеров методам оценки деятельности подчиненных.

Ведет кадровую документацию.

Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.

### **Спецификация рабочего места специалиста.**

В качестве примера приведем спецификацию рабочего процесса специалиста по управлению персоналом:

**1.** Подготовка и опыт работы. Должен обладать большим опытом по данной профессии. Рабочий стаж – минимум шесть лет.

**2.** Образование. Четырехгодичный колледж или университет, специализирующийся на работе с персоналом, управлении делами или промышленной психологии.

**3.** Знания, навыки и способности. Должен обладать знаниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников.

**4.** Степень ответственности. Руководит отделом, состоящим из трех сотрудников, специализирующихся по управлению персоналом.

## **7.5. Привлечение кандидатов на работу в организацию.**

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом в, том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, как мы выяснили в предыдущей главе, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Если говорить кратко, то задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам.

Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами.

На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды.

*Факторы внешней среды:*

- законодательные ограничения;
- ситуация на рынке рабочей силы;
- состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

*Факторы внутренней среды:*

- кадровая политика – принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма...;
- образ организации — насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

**Принятие решения кандидатом и задачи специалиста по персоналу.**

Выбор кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для специалиста по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата:

<i>Действия потенциального кандидата</i>	<i>Задачи специалиста по персоналу</i>
<p>Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели. Что позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места</p>	<p>Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете.</p>
<p>Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах. Что позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, так определенным образом ориентированные (по специальностям, по уровню статуса и т. д.)</p>	<p>Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата. Оценка влияния различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата.</p>
<p>Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих мест, сравнение их между собой по: отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям. Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т. д.</p>	<p>Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию. Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д.</p>
<p>Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур</p>	<p>Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры</p>
<p>Шаг 5. Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием — это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности.</p>	

## **Кто занимается набором персонала.**

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от *линейных менеджеров (ЛМ)*. Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора специалисты по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия специалистов иллюстрирует следующая таблица:

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

## **Источники привлечения кандидатов.**

**Внутренние источники** – это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые *матрицы перемещений*, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готовы занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.).

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны.

*Внутренний конкурс.* Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые французские фирмы внутренний источник набора персонала используют в трех случаях:

- при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров);
- при перераспределении персонала;
- при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

*Совмещение профессий.* В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

*Ротация.* Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны

следующие варианты перемещений руководителей:

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

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

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



специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

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

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

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

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

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует следующая таблица:

<i>Источники</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
<b><i>Внутренние</i></b>	Примером возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала	Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть "семейственность"
<b><i>Внешние</i></b>	Возможность выбора из большого числа кандидатов. Новые люди — новые идеи и приемы работы	Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих

### **Альтернативы найму.**

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:

- сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;
- структурная реорганизация или использование новых схем производства;
- временный наем;
- привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

### **Затраты на привлечение персонала.**

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через “отборочное сито” (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно специалистом по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, “под которых”

подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

По данным ряда исследователей, можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников:

<i>Методы поиска и подбора персонала</i>	<i>Результат от общей суммы всех видов (%)</i>	<i>Коэффициент принятия разосланных предложений</i>	<i>Коэффициент принятия предложений на работу</i>
Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	35	6	58
Публикация объявлений	32	1	40
Различные агентства	14	2	32
Прямое распределение в колледжах	8	2	13
Набор внутри компании	7	10	65
Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	2	6	57
Справочники-списки ищущих работу	2	8	82

## **Оценка качества найма.**

Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

$$K_n = (P_k + P_r + O_r) : Ч,$$

Где  $K_n$  – качество набранных работников, %;

- $P_k$  – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;
- $P_r$  – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;
- $O_r$  – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

- *Ч* – общее число показателей, учтенных при расчете.

### **Временный найм персонала.**

Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, – добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируются в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы. Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени.

Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели – обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного

продолжения сотрудничества с ними на  
долговременной основе.

## 7.6. Оценка кандидатов при приеме на работу.

### **Проблемы и этапы оценки персонала.**

Задача службы персонала, осуществляющей  
оценку кандидатов при приеме на работу, состоит  
в сущности в том, чтобы отобрать такого  
работника, который в состоянии достичь  
ожидаемого организацией результата. Фактически  
оценка при приеме – это одна из форм  
предварительного контроля качества  
человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое  
количество разных подходов к оценке, все они  
страдают общим недостатком – субъективностью,  
решение во многом зависит от того, кто  
использует метод, или того, кого он привлекает в  
качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было  
бы сформулировать следующим образом, в виде  
отдельных требований к оценочной технологии.  
Она должна быть построена так, чтобы персонал  
был оценен:

Объективно – вне зависимости от какого-либо  
частного мнения или отдельных суждений;

- надежно – относительно свободно от влияния  
ситуативных факторов (настроения, погоды,

прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

- достоверно в отношении деятельности – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;

- с возможностью прогноза – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

- комплексно – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

- процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);

- проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Как правило, до принятия организацией решения о приеме на работу кандидат должен пройти несколько ступеней отбора:

- предварительную отборочную беседу;



- заполнение бланка заявления;
- беседу по найму (интервью);
- тестирование; профессиональное испытание;
- проверку рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр;
- принятие решения.

Ступень 1. **Предварительная отборочная беседа.** Беседа может проводиться различными способами. Для некоторых видов деятельности предпочтительно, чтобы кандидаты приходили на будущее место работы, тогда ее может проводить линейный менеджер, в других случаях это не важно и ее проводит специалист отдела кадров.

Основная цель беседы – оценка уровня образования претендента, его внешнего вида и определяющих личностных качеств. Для эффективной работы менеджерам и специалистам целесообразно использовать общую систему правил оценки кандидата на этом этапе.

Ступень 2. **Заполнение бланка заявления.** Претенденты, успешно преодолевшие предварительную беседу, должны заполнить специальный бланк заявления и анкету.

Количество пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего выясняющую производительность будущей работы претендента.

Информация может касаться прошлой работы, склада ума, ситуаций, с которыми приходилось сталкиваться, но так, чтобы на их основе можно было бы провести стандартизированную оценку претендента. Вопросы анкеты должны быть нейтральны и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа от ответа. Пункты должны вытекать один из другого.

Ступень 3. **Беседа по найму (интервью)**. Исследования показали, что более 90% решений по отбору претендентов фирмами США принимаются на основе итогов беседы.

Существует несколько основных типов беседы по найму:

- по схеме – беседы носят несколько ограниченный характер, получаемая информация не дает широкого представления о заявителе, ход беседы не может быть приспособлен к особенностям кандидата, стесняет его, сужает возможности получения информации;

- слабоформализованные – заранее готовятся только основные вопросы, проводящий имеет возможность включать и другие, незапланированные вопросы, гибко меняя ход беседы. Интервьюер должен быть лучше подготовлен, чтобы иметь возможность видеть и фиксировать реакции кандидатов, выбирать из спектра возможных именно те вопросы, которые в данный момент заслуживают большего внимания;

- не по схеме – заранее готовится лишь список тем, которые должны быть затронуты. Для опытного интервьюера такая беседа – огромный источник информации.

Ступень 4. **Тестирование, профессиональное испытание.** Источник информации, который может дать сведения о личностных особенностях, профессиональных способностях и умениях кандидата. Результаты дадут возможность описать как потенциальные установки, ориентации человека, так и те конкретные способы деятельности, которыми он уже фактически владеет. Тестирование может позволить сформировать мнение о способности кандидата к профессиональному и должностному росту, специфике мотивации, особенностях индивидуального стиля деятельности.

Ступень 5. **Проверка рекомендаций и послужного списка.** Информация рекомендательных писем или бесед с людьми, которых кандидат назвал в качестве рекомендателей, может позволить уточнить, что конкретно и с каким успехом кандидат делал на предыдущих местах работы, учебы, жительства. Однако нецелесообразно обращаться за рекомендациями в организацию, в которой работает кандидат. Это может способствовать распространению информации, в которой кандидат не заинтересован, и вряд ли даст достоверную информацию для специалиста по персоналу: слишком велик компонент эмоционального отношения к человеку,

увольняющемуся из организации. Целесообразно обращаться за рекомендациями на места предыдущей работы, если срок увольнения превышает один год, а также к коллегам из других организаций, профессиональных обществ, с которыми кандидат взаимодействовал по деловым вопросам.

При приеме на работу от претендента требуют *документы*, которые дают определенную информацию о нем. Ст. 19 КЗоТ РФ запрещает требовать при приеме на работу документы помимо предусмотренных законодательством. Таким законодательством до 25 сентября 1992 г. считались типовые и отраслевые правила внутреннего трудового распорядка, существование которых было предусмотрено ст. 130 КЗоТ РФ. Однако после 25 сентября содержание этой статьи изменилось: из нее исключили упоминание о типовых и отраслевых правилах, что означает передачу права устанавливать перечень документов, необходимых при приеме на работу в организацию. В соответствии со ст. 130 КЗоТ РФ трудовой распорядок на предприятиях, в учреждениях, организациях определяется правилами внутреннего трудового распорядка, которые утверждаются общим собранием (конференцией) работников предприятия, учреждения, организации по представлению администрации.

Предприятия получили право определять перечень документов, востребуемых при приеме на работу. Возможно, в дальнейшем в целях

обеспечения равных прав на труд такой перечень будет установлен в ст. 130 КЗоТ. В настоящее время, кроме тех документов, которые традиционно, на основе ранее действующих правил внутреннего трудового распорядка, затребует администрация, предприятиям можно порекомендовать получать *характеристики* с прежнего места работы и образовательного учреждения. Они будут способствовать повышению ответственного отношения к работе и учебе.

Характеристики широко распространены во многих странах. В Германии, например, фирмы обязаны дать работнику рекомендации, которые по существу являются теми же характеристиками. В этом документе организация не имеет право указывать недостатки работника. В то же время в некоторых рекомендациях содержатся как бы между строк определенные косвенные указания на отрицательные черты работника, замеченные кадровыми службами.

Желательно также изменить содержание *листка по учету кадров*. В документ возможно внесение следующих пунктов: список патентов; общественная деятельность; внепрофессиональные навыки, увлечения профессионального уровня; время, когда человек может приступить к работе. На многих предприятиях вместо личного листка по учету кадров используют *резюме – справку*, характеризующую человека.

Ступень 6. **Медицинский осмотр.** Проводится, как правило, если работа предъявляет особые требования к здоровью кандидатов.

Ступень 7. **Принятие решения.** Сравнение кандидатов. Представление результатов на рассмотрение руководству, принимающему решение. Принятие и исполнение решения.

### **Методы оценки.**

Рассмотрим наиболее популярные методы оценки персонала.

**1. Центры оценки персонала.** Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

**2. Тесты на профпригодность.** Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

**3. Общие тесты способностей.** Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

**4. Биографические тесты и изучение биографии.** Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

**5. Личностные тесты.** Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

**6. Интервью.** Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при

сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

**7. Рекомендации.** Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов – для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

### **8. Нетрадиционные методы.**

- 11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией;

- 18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД;



• 22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Приведем сравнительную эффективность методов оценки кандидатов:

<i>Метод оценки</i>	<i>Оценка уровня эффективности, %</i>
Центры оценки персонала	70 — 80
Тесты на профпригодность	60
Общие тесты способностей	50 — 60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	30
Рекомендации	20
Астрология, графология	10

### **Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке.**

Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат:

<i>Метод (степень) отбора</i>	<i>Затраты</i>
Предварительная отборочная беседа	Незначительные
<input type="checkbox"/> Заполнение бланка заявления	Незначительные
<input type="checkbox"/> Беседа по найму	Затраченное время S Затраты на час
<input type="checkbox"/> Тесты по найму	5 — 10 тыс. долл.
<input type="checkbox"/> Проверка рекомендаций и послужного списка	100 долл.
<input type="checkbox"/> Медицинский осмотр	100 долл.
<input type="checkbox"/> Принятие решения	

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов. Ступени 1 – 3 используются практически во всех случаях, а ступени 4 – 6 не всегда. Так, например, ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

В среднем на подбор одного кандидата в США затрачивается до 16 – 18 чел./ч., в Японии – до 48 чел./ч.

## 7.7. Конкурсный набор персонала на работу.

### **Цели и элементы конкурса.**

Под конкурсом обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. Конкурсные процедуры способствуют:

Поднятию престижа должности;

- привлечению большего количества кандидатов;
- повышению объективности решения о приеме на работу;
- демократизации и открытости сферы управления персоналом;
- внедрению новых технологий кадровой работы;
- интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- формированию команд.

Необходимыми элементами конкурсной процедуры являются:

- 1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;
- 2) конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;
- 3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
- 4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

## **Парадигмы конкурса – подходы к организации и проведению конкурса.**

Сложилось несколько подходов к организации и проведению конкурса при приеме на работу и на замещение вакантной должности.

**Выборы** – наиболее простой и традиционный способ, используемый чаще всего при проведении конкурса на замещение вакантной должности руководителя. В рамках этой процедуры учитывается мнение большинства и не проводятся специальные предварительные испытания кандидатов. Их соответствие или несоответствие вакантной должности определяется конкурсной комиссией на основе изучения официальных и неофициальных документов (характеристик от руководства, общественных и профсоюзных организаций), собеседования. Информация о кандидатах доводится до коллектива, перед которым выступают претенденты со своими сообщениями. Предпочтение тому или иному кандидату отдается путем голосования, процедура которого предварительно согласовывается (простое большинство, 2/3 от состава голосующих и т.п.).

Преимущества выборного метода – его быстрота и возможность учета мнения членов коллектива. К недостаткам следует отнести субъективизм и невозможность застраховаться от ошибки, поскольку голосующему большинству приходится доверять информации, полученной из характеристик кандидата или в лучшем случае

своему субъективному мнению, основанному на наблюдении за поведением кандидата, его выступлением и ответами на вопросы, если выступление организовывается.

**Подбор** — решение о соответствии кандидата принимается кадровой комиссией, возглавляемой непосредственно вышестоящим руководителем или назначенным им лицом. Метод подбора используется также и для руководящих должностей высокого уровня, где наравне с профессиональной компетентностью большое значение придается умению кандидата налаживать отношения с партнерами разного уровня, быть совместимым с вышестоящим руководством и подчиненными.

При оценке подбираемых кандидатов конкурсная комиссия помимо анализа документов и характеристик проводит собеседования, иногда структурированные интервью и психологическое тестирование кандидатов.

Преимущества метода подбора – индивидуальный подход и возможность получить более достоверную информацию о профессиональных и личностных качествах кандидатов, недостатки – относительная медлительность и высокая степень субъективности, которая имеет эмоционально-психологический характер (например, тенденция принимать решение о кандидате на основе первого впечатления, без учета информации, получаемой в дальнейшем собеседовании).

Ошибка часто происходит из-за субъективного стремления оценивать кандидата в сравнении с впечатлением, оставленным предыдущим кандидатом. Влияет на оценку и внешний вид человека, его социальное положение, манеры и т. д. Структурированное интервью (заранее составленный опросник, охватывающий основные интересующие конкурсную комиссию проблемы) повышает надежность результатов собеседования. Кроме того, использование метода подбора продуктивно в ситуации отсутствия конфликта, когда назначение подобранного кандидата не затрагивает интересы других членов коллектива.

**Отбор** — это способ, позволяющий в любых условиях провести наиболее демократичную и в значительной степени свободную от субъективизма конкурсную процедуру.

Преимущества метода отбора – всестороннее тщательное и объективное изучение индивидуальных особенностей каждого кандидата и возможное прогнозирование его эффективности, недостатки – длительность и дороговизна используемых процедур.

Технология построения конкурсных процедур может быть различной и в существенной степени определяется профилем организации, сложившимися социально-экономическими, политическими и психологическими условиями, профессионализмом привлеченных специалистов в области оценки профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов.

## **Этапы конкурса.**

Конкурс может проходить в несколько этапов. Организация конкурсных процедур предполагает их подготовку, проведение и подведение итогов.

В центре подготовительного этапа – процесс создания конкурса (формирование организационных структур, правил, процедур проведения, профессиональной и материально-технической базы), продолжающийся с момента принятия решения о проведении конкурса до утверждения окончательного списка конкурсантов.

На основном этапе главное внимание уделяется процессу сбора информации о кандидатах (значимой в рамках используемого подхода), он продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает подэтапы, разделяемые подведением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе, и заканчивается подведением итогов последнего подэтапа.

На заключительном этапе конкурса центральным является процесс легитимизации его результатов, он начинается с момента подведения итогов и заканчивается утверждением результатов. В зависимости от парадигмы проведения конкурса утверждение результатов производится тем органом, который создал конкурсную комиссию.

**Подготовительный этап.** Важнейшим условием проведения конкурса является создание *конкурсной (избирательной) комиссии* – органа, ответственного за подготовку и проведение конкурса. В зависимости от парадигмы конкурса можно выделить различные функции конкурсной комиссии.

В случае парадигмы “подбор” конкурсная комиссия создается с целью легитимизации решений, принимаемых руководителем. Возможные ее задачи: нормативное закрепление процедур конкурса, разработанных экспертами, обсуждение и подготовка материалов для принятия решения руководителем, утверждение принятого решения.

В ситуации парадигмы “выборы” конкурсная комиссия (избирательная комиссия) создается с целью подготовки и проведения голосования (или другого варианта волеизъявления) работников трудового коллектива или собрания акционеров по вопросу о будущем руководителе. Ее задачи: организационная подготовка мероприятия, обеспечение соблюдения норм его проведения, подведение итогов и объявление результатов.

В ситуации конкурсного отбора конкурсная комиссия создается с целью обеспечения мероприятий по объективной оценке кандидатов в соответствии с выделенными профессиональными, управленческими и другими параметрами оценки. Задачи конкурсной комиссии: разработка правил проведения



конкурса, его подготовка, обеспечение объективности экспертной оценки кандидатов и соблюдение правил проведения конкурса, конкурсная комиссия правомочна принимать решения об утверждении результатов экспертных оценок.

В подготовке данного мероприятия важно уделить внимание кадровому обеспечению:

- парадигма “подбор” – персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;
- парадигма “выборы” – конкурсная (избирательная) комиссия должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив;
- парадигма “отбор” – конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы.

Целесообразность включения мероприятий подготовительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения представлена в таблице, где оптимальные в рамках парадигмы мероприятия обозначены символом “+”, несовместимые с парадигмой мероприятия – символом “–”, мероприятия в рамках парадигмы – символом “0”:

<i>Мероприятие по подготовке конкурса</i>	<i>Парадигма конкурса</i>		
	<i>Подбор</i>	<i>Отбор</i>	<i>Выборы</i>
1	2	3	4
Принятие решения о необходимости проведения конкурса	+	+	+
Создание конкурсной (избирательной) комиссии	-	+	+
Разработка и утверждение нормативных документов, регламентирующих деятельность конкурсной избирательной комиссии	-	+	0
Публикация объявления о проведении конкурса	0	+	0
Разработка программы основного этапа конкурса	0	+	-
Утверждение программы основного (в некоторых случаях и заключительного) этапа проведения конкурса (заседание конкурсной комиссии)	0	+	-
Подбор специалистов и формирование групп научного сопровождения	0	+	-
Разработка необходимого инструментария для проведения конкурса	0	0	+
Создание организационно-технической группы по материально-техническому обеспечению основного и заключительного этапов конкурса	0	+	+
Подготовка и оценка рефератов	0	+	-
Подготовка материалов к рассмотрению на заседании конкурсной комиссии	0	+	+
Рассмотрение документов, представленных кандидатами на участие в конкурсе (заседание конкурсной комиссии)	+	+	0
Определение списка кандидатов на участие в конкурсе	+	+	+
Инструктаж (ознакомление конкурсантов с правилами проведения конкурса и получение от них письменного согласия на участие в нем)	0	+	0
Утверждение окончательного списка конкурсантов (заседание конкурсной комиссии)	+	+	+

## **Основной этап.**

Предполагается гибкий подход к проведению конкурса, когда парадигмы, используемые методы выбираются в зависимости от ситуации, сложившейся в организации:

<i>Управленческая форма</i>	<i>Парадигма конкурса</i>		
	<i>Подбор</i>	<i>Выборы</i>	<i>Отбор</i>
Бюрократическая	Оптимальная	Невозможная	Нежелательная
Диалоговая (знаньева)	Желательная	Нежелательная	Оптимальная
Коллективистская	Возможная	Желательная	Невозможная
Рыночная	Нежелательная	Возможная	Желательная
Демократическая	Невозможная	Оптимальная	Возможная

## **Способы формирования программы конкурса.**

Рассмотрим несколько подходов к конструированию программы и выбору методов отбора кандидатов на вакантную должность руководителя.

**Аттестационный способ.** Основан на принципе построения делового портрета кандидата с помощью специально разработанного метода *персонал-технологии*. Суть метода заключается в разработке перечня из 80 профессиональных, деловых и личностных качеств применительно к данной конкретной управленческой деятельности. Эти качества описываются в виде *словаря деловых характеристик*. Для каждого аттестуемого назначается группа экспертов из числа вышестоящих руководителей, подчиненных и коллег, которые хорошо знают оцениваемого кандидата. Экспертов просят выбрать из предлагаемого перечня качеств подходящие для данного кандидата. В результате обработки данных на компьютере получается деловой портрет. Качество этого портрета зависит от перечня фраз словаря деловых характеристик, предлагаемых экспертам. Компьютер выдает на печать готовый документ, содержащий наряду с объективными данными (должность, возраст, образование и т.д.) однозначно всеми понимаемый текст из 16 фраз-характеристик. Экспертам обеспечивается анонимность.

При необходимости количество оцениваемых качеств можно увеличить с 80 до любого разумного количества, алгоритм обработки данных на компьютере должен быть уже иной.

Аттестационный способ не применяют для отбора в чистом виде. Он, как правило, дополняется собеседованием и другими типами испытаний.

В качестве примера можно рассмотреть менеджерскую концепцию, ориентированную на пять необходимых управленческих блоков:

- составление деловых писем, приказов и распоряжений; разработка положений, уставов, инструкций;
- техника общения – умение публично выступать, вести деловое совещание, умение слушать, вести переговоры и деловую беседу;
- техника перехвата и удержания управления – стратегия и тактика конкурентной борьбы, обеспечение лояльности и мотивации кадров;
- организация производства – оценка претендентов на рабочие места и наем на работу, анализ технологий, хронометраж и нормирование, выбор системы стимулирования и оплаты труда, организация производственной деятельности;
- коммерческая деятельность – кредитование и банковское дело, прогнозирование платежеспособности, эмиссия денег и товарное обеспечение, ценообразование и налоговая

политика, ценности фирмы и фирменный стиль, маркетинг и формирование товарных ниш, учет и охрана собственности, техника предотвращения хозяйственных и коммерческих злоупотреблений, смешанные формы собственности, организация акционерных обществ, организация выборных кампаний, организация связи с общественностью, техника рекламы, использование консультантов.

Достоинства конкурса на базе персонал-технологии: высокая технологичность и структурированность. Особенно эффективен этот подход при конкурсном отборе молодых специалистов в резерв на руководящие должности. После специального обучения из таких резервистов получают хорошо подготовленные для работы в новых условиях руководители.

Недостаток – жесткая структурированность и потому затруднительность применения этого подхода в нестандартных условиях.

***Игротехнический способ*** – это достаточно сложная и разнообразная процедура. Известны два принципиальных игротехнических подхода. Первый – на основе менеджерской концепции со строго структурированными игровыми имитационными процедурами (персонал-технология), второй – на базе *организационно – деятельностных игр* (ОДИ).

Конкурс руководителей на базе ОДИ проводится в форме “марафона” (девять и более дней) и базируется на системомыследеятельной

методологии. Работа с будущим, проектирование и программирование будущей деятельности воплощаются в форме организационно-деятельностных игр. ОДИ предполагает также обязательное включение части трудового коллектива в разработку программ развития предприятия и их взаимодействие с кандидатами.

В соответствии с процедурами ОДИ разбивается на четыре фазы.

На первой фазе игровой коллектив осуществляет системный анализ ситуации, стараясь выйти на схему предприятия в его многообразных функциональных отношениях с внешними системами. На второй и третьей фазах игры обсуждаются наиболее важные для предприятия аспекты ситуации, на четвертой фазе – тема, связанная с хозяйственной и экономической политикой будущего руководителя предприятия.

Организационно участники ОДИ разбиваются на три группы: группа претендентов (которые в свою очередь разбиваются на подгруппы), группа экспертов и рабочая группа с функцией экспертной оценки.

На каждой фазе по 2 – 3 часа отводится на работу в подгруппах, затем проводится общее заседание, на котором каждая подгруппа делает 5 – 10-минутный доклад. По каждому докладу разворачивается дискуссия. Обязательная процедура (1 час) – рефлексивный анализ ситуации, т. е. разбор того, что происходит на

игре, анализ выступления группы и действий каждого игрока, программирование работ на следующую фазу.

После завершения ОДИ начинается “предвыборная кампания”, в процессе которой претенденты-финалисты выступают со своими программами в различных службах и подразделениях предприятия. Этот этап завершается окончательным выбором кандидата на вакантную должность.

Достоинство ОДИ – решение задач с учетом реальных проблем предприятия:

- формирование стратегии развития предприятия (без новой собственной стратегии становится бессмысленной смена руководства);
- выявление основных производственных проблем предприятия;
- формирование консолидированных групп и коллективов внутри организационно-управленческой структуры, которые будут реализовывать новые стратегии развития предприятия.

Недостатки ОДИ – психологическая жесткость процедуры конкурса, когда “за бортом” нередко остаются претенденты, не выдерживающие чрезмерно напряженной умственной работы и требующие специальной психологической помощи и поддержки. Кроме того, ОДИ построены на принципе расшатывания старой организационной структуры через намеренное

провоцирование конфликта. В условиях социальной нестабильности этот прием может сработать против организаторов конкурса.

**Способ ситуационного моделирования** — это технология, ориентированная на решение конкурсных задач в условиях социально-экономической, политической и социально-психологической нестабильности. Преимущество способа ситуационного моделирования заключается в возможности решать задачи конкурсного отбора в экстремальных социально-политических и социально-психологических условиях. Недостаток — в длительности и высокой стоимости.

Процедуры конкурса конструируются применительно к задаче отбора.

Решение задачи по выбору процедур основывается на избранной парадигме конкурса. В зависимости от сочетания управленческих форм и их удельного веса в организационной культуре предприятия вырабатываются рекомендации разработчикам конкурса по использованию тех или иных процедур. Один из возможных методов определения удельного веса управленческих форм — экспертная оценка организационной культуры предприятия. Результат этой оценки может выражаться в процентах наличия той или иной управленческой формы и представляться в виде диаграммы — круга с долями. В зависимости от их сочетания возможно включение процедур, используемых в других парадигмах конкурса,



проводимых при доминировании этих управленческих форм.

Парадигма	Процедуры и методы						
	Тестирование	Рольевые игры	Ситуационное моделирование	Групповая дискуссия	Собеседование	Публичное выступление	Опрос общественно мнения
<b>Подбор</b>	0	-	-	-	+	-	-
<b>Выборы</b>	-	-	-	+	0	+	+
<b>Отбор</b>	+	+	+	+	0	+	0

Приняты обозначения:

“+” – оптимальность использования данной процедуры в рамках парадигмы;

- “-” – несовместимость с парадигмой использования данной процедуры;

- “0” – незначительность результатов данной процедуры в рамках парадигмы.

Целесообразность использования конкретных методов (или их сочетания) производится в соответствии с двумя принципами: адекватностью конкурсных процедур сложившейся ситуации имеющимся ресурсам и целям организаторов конкурса; сочетаемостью конкурсных процедур между собой с учетом избранных парадигм проведения конкурса.

Мероприятия основного этапа конкурса:

<i>Мероприятие основного этапа конкурса</i>	<i>Парадигма конкурса</i>		
	<i>Подбор</i>	<i>Отбор</i>	<i>Выборы</i>
Процедуры, используемые для сбора информации о кандидатах:			
психологическое тестирование	0	+	-
ролевые игры	0	0	-
ситуационное моделирование	0	0	-
групповая дискуссия	0	0	-
собеседование	+	0	-
публичное выступление	-	+	+
опрос общественного мнения	-	0	+
экспертный опрос	+	+	-
Подведение промежуточных итогов	0	+	-
Представление итогов в конкурсную комиссию	0	+	+
Принятие конкурсной комиссией решения о допуске/недопуске конкурсантов к следующему подэтапу конкурса	0	+	-

**Заключительный этап.** Конкурсная комиссия принимает решение о дальнейших мероприятиях конкурса (либо о допуске кандидатов к следующим испытаниям, либо о принятии кандидатов на должность).

Целесообразно включение мероприятий заключительного этапа конкурса в рамки различных парадигм его проведения:

<i>Мероприятие заключительного этапа конкурса</i>	<i>Парадигма конкурса</i>		
	<i>Подбор</i>	<i>Отбор</i>	<i>Выборы</i>
Подведение итогов	+	+	+
Оглашение результатов	0	+	+
Оповещение общественности	0	+	+
Прием и рассмотрение апелляций	-	+	-
Утверждение результатов	+	+	0

## 7.8. Адаптация персонала.

### Цели и этапы адаптации.

*Адаптация* – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

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

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

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

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

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

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

по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом:

<i>Функции и мероприятия</i>	<i>Обязанности</i>	
	<i>непосредственного руководителя</i>	<i>специалиста по персоналу</i>
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

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

Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

**1. Общее представление о компании :**

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

**2. Политика организации :**

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;

- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

### *3. Оплата труда :*

- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных.

### *4. Дополнительные льготы :*

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

## **5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности :**

- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

## **6. Работник и его отношения с профсоюзом :**

- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;

- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

#### *7. Служба быта :*

- организация питания;
- наличие служебных входов;
- условия для парковки личных автомобилей.

#### *8. Экономические факторы :*

- стоимость рабочей силы;
- стоимость оборудования;
- ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена **специальная программа**, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

#### *1. Функции подразделения :*

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;



- взаимоотношения внутри подразделения.

## **2. Рабочие обязанности и ответственность :**

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

## **3. Требуемая отчетность :**

- виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
- отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

## **4. Процедуры, правила, предписания :**

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
- информирование о несчастных случаях и опасности;
- гигиенические стандарты;
- охрана и проблемы, связанные с воровством;

- отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
- правила поведения на рабочем месте;
- вынос вещей из подразделения;
- контроль за нарушениями;
- перерывы (перекуры, обед);
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
- использование оборудования;
- контроль и оценка исполнения.

#### ***5. Представление сотрудников подразделения.***

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

Этап 4. *Функционирование.* Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и

переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 – 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

## Резюме.

**1.** Формирование кадрового состава – одна из наиболее существенных областей работы специалиста по персоналу.

**2.** Для того чтобы обеспечить организацию необходимым кадровым ресурсом, важно разработать адекватную задачам ситуацию во внешней среде и технологию деятельности, структуру фирмы; рассчитать потребность в персонале.

**3.** Для разработки программ найма необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.

## Контрольные вопросы.

Какие группы факторов необходимо учесть при создании организационной структуры?

Какие этапы проектирования организации могут быть выделены?

Объясните понятие “качественная оценка потребности в персонале”.

Охарактеризуйте понятие “дополнительная потребность в персонале”.

С какой целью проводится анализ кадровой ситуации в регионе?

С какой целью проводится анализ деятельности?

Какие стадии анализа деятельности можно выделить?

Объясните, что представляет собой профессиограмма?

Какие факторы внешней среды влияют на процесс набора кандидатов?

Охарактеризуйте источники внутреннего и внешнего найма.

Как оценить качество набора?

Какие методы используются при оценке кандидатов?

Какие парадигмы конкурсного набора вы знаете?

Назовите этапы адаптации сотрудника в организации.

## **Практикум.**

### **Задание.**

## **Рассмотрите ситуацию создания проекта набора персонала и решите задачу поиска кандидатов на должность.**

Представьте, что сегодня, в понедельник 15 апреля, к вам – специалисту по персоналу с утра зашел начальник отдела кадров и объявил, что оператор компьютерной верстки Сидоров И. Л. из производственного отдела с 15 июня переходит работать в редакцию. Ваша задача – осуществить поиск кандидатов на данную должность.

Результатом вашей работы над заданием должен стать проект приказа о проведении подбора на вакантную должность и приложения к проекту приказа, которые вы должны будете подготовить на основании имеющейся у вас информации (об организации, о консалтинговых фирмах, газетных материалах, описанию деятельности) через один час.

Состав приложений к приказу: план-график мероприятий по подбору кадров; текст рекламного объявления; смета проекта; критерии первичного отбора кандидатов; список документов и материалов, которые должен представить кандидат при обращении о приеме на работу.

Итак: сегодня, в понедельник 15 апреля 10 – 00 вам необходимо **обработать информацию и подготовить проект приказа, план-график разворачиваемого проекта, текст рекламного объявления, смету проекта, а**

**также критерии первичного отбора кандидатов.**

**Информация об организации, осуществляющей поиск кандидата.**

**1. Название организации.** Издательство “Камилла”.

**2. Организационно-правовая форма.** Акционерное общество закрытого типа.

**3. Вид деятельности – выпуск полиграфической продукции: книги, рекламные буклеты, плакаты, календари и т.п. издания, финансирование других издательских проектов, а также совместное издание.**

Деятельность фирмы распространяется в основном на Россию и некоторые страны СНГ. Покупка авторских прав и подписание контрактов с авторами производятся как в пределах СНГ, так и за рубежом (в т. ч. в других издательствах и агентствах).

**4. История развития организации.** Фирма АОЗТ “Издательство “Камилла” образована в мае 1991 г. С момента образования фирма занимается посреднической деятельностью по реализации оптовых партий книг и другой полиграфической продукции. Вначале фирма занималась только книжной торговлей. С февраля 1992 г. начался выпуск первых книг. С августа 1994 г. фирма начала прием заказов на выпуск полиграфической продукции.

**5. Масштабы деятельности фирмы.** В среднем в месяц выпускается около 25 – 30 новых наименований книг тиражами порядка 30 – 100 тысяч экземпляров, т. е. в месяц около одного миллиона экземпляров в целом. Также печатаются дополнительные тиражи книг, изданных ранее. Месячный оборот составляет порядка \$1,500,000.00 – \$2,000,000.00 в зависимости от времени года, так как спрос на данную продукцию – сезонный. Средняя прибыль фирмы составляет приблизительно \$600,000.00 – \$1,000,000.00 в месяц.

В рейтинге книжных издательств России фирма занимает второе место (учитываются как объем выпускаемой продукции, так и ее качество, жанры, авторы, география сбыта, оценка у потребителей, скорость сбыта и др.). По объему выпуска продукции фирма входит в число пяти крупнейших издательств России.

Имеется сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, а также ряд фирм-посредников по сбыту продукции, с которыми ведется постоянное сотрудничество.

Около 40% сбыта продукции приходится на семь основных официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ, 20% – 30% – на сеть мелкооптовых фирм, с которыми ведется постоянное сотрудничество, остальная продукция используется для книгообмена с целью увеличения ассортимента предлагаемых товаров.

**6. Характер собственности.** Фирма является акционерным обществом закрытого типа, основанным на коллективной форме собственности, действующим на принципах полного хозяйственного расчета, является юридическим лицом.

**7. Территориальное расположение.** Фирма находится в Москве.

Сеть официальных дилеров в крупнейших городах России и СНГ и ряд фирм-посредников по сбыту и обмену продукции.

Для печатания продукции используются типографии в Москве, Туле, Твери, Саратове, Минске, с которыми имеются договоры о сотрудничестве.

**8. Характеристика выпускаемой продукции.** Фирма выпускает в основном следующую продукцию:

- высококачественная полиграфическая продукция (художественные альбомы, книги об искусстве, истории и т.п.). Это элитные издания с высокой ценой, рассчитанные на узкий круг любителей. Такие книги всегда находят спрос, если их выпускать небольшими (средними) тиражами;
- многотомные подписные издания (серии книг);
- художественная литература в твердом переплете;

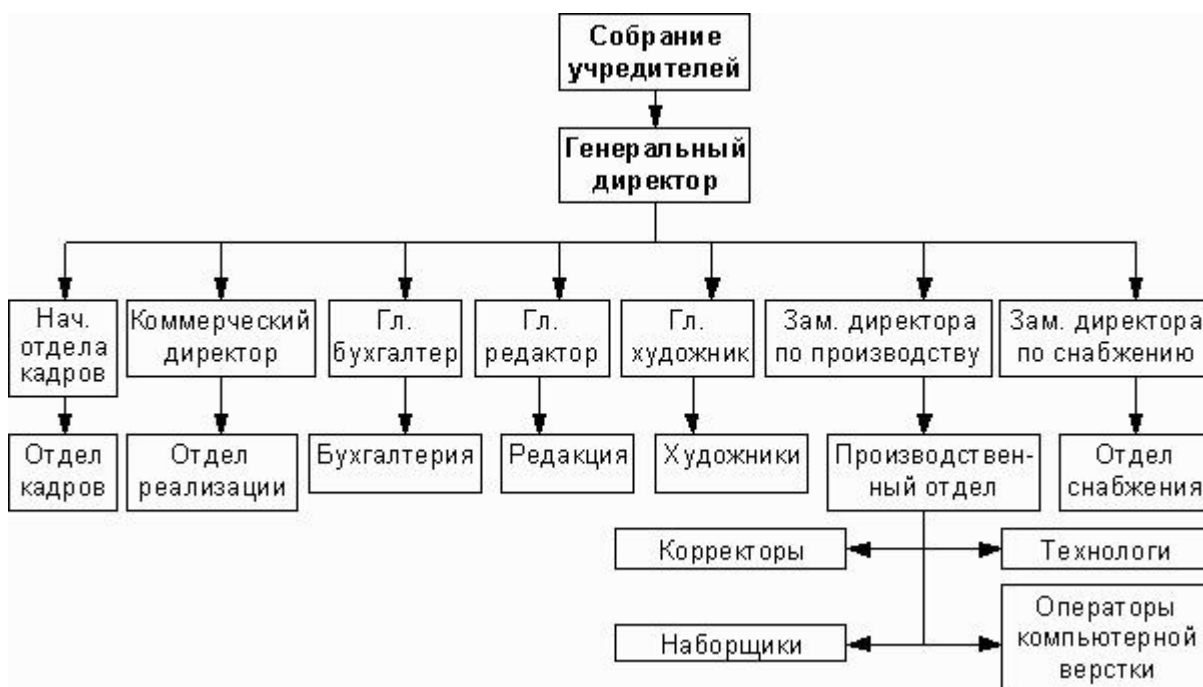


- дешевые книги в мягкой обложке, рассчитанные на массового читателя.

**9. Используемое оборудование.** Развитие науки и техники привело к появлению компьютеров пятого поколения. Существуют компьютеры “Macintosh-Cuadro” на базе процессора “Motorolla”, “Pentium” (IBM PC 586) на базе процессора “Intel”, сканеры фирмы “UMAX” и “AGFA”, наиболее популярные сейчас. Разработана программа “Adobe Photoshop”, позволяющая сканировать и обрабатывать графическую информацию для высококачественного художественного оформления полиграфической продукции.

**10. Принципы кадровой политики.** Тип кадровой политики: открытая. Основной целью организации является повышение уровня жизни сотрудников фирмы и удовлетворения их потребностей. Эта цель реализуется посредством следующих подцелей: 1) повышение квалификации сотрудников в различных учебных центрах; 2) проведение политики полной занятости сотрудников путем сокращения “времени их простоя”, т. е. распределение функциональных обязанностей работников таким образом, чтобы их рабочий день был равномерно загруженным при наиболее рациональном использовании их возможностей и способностей; 3) материальная заинтересованность.

**11. Структура фирмы.**



## Описание работы.

**Наименование должности:** оператор компьютерной верстки (макетер).

**Место работы:** производственный отдел.

**Подчиненность:** заместитель директора по производству.

**Виды выполняемых работ:** различные виды конвертации текста из одного формата в другой; редакторская правка; верстка; правка; вывод текста на бумагу; вывод оригинал-макета на бумагу; вывод оригинал-макета на диапозитивы (пленки).

**Оборудование, используемое оператором:** персональный компьютер ibm pc, лазерные принтеры hp iii, hp iiiр, hp iv, hp iv plus.

**Производственные связи:** а) частые (с коллегами-макетерами, наборщиками издательства, корректорами, технологами, зам.

директора по производству); б) редкие (с художниками, редакторами).

**Заработная плата:** сдельная от 700 до 900\$, зависящая от объема и стоимости выполнения работы, в рублевом эквиваленте + ежегодная премия.

**Образование:** высшее техническое либо среднее специальное.

**Возраст:** от 22 до 45 лет.

**Рабочие нормы:** верстать в день одну книгу объемом 450 – 500 страниц либо две книги объемом 320 – 332 страниц простой верстки.

**При найме на работу будут учитываться** опыт работы в книжных издательствах по данной специальности не менее года. Кроме того, кандидат должен предоставить образцы готовых книг либо сверстанных оригинал-макетов.

## Глава 8. Методы поддержания работоспособности персонала.

*Работоспособность* – параметр, описывающий уровень ресурсов, которые могут быть использованы при выполнении работы.

Когда говорят о работоспособности конкретного исполнителя, выделяют общую (потенциальную) работоспособность – те ресурсы, которые в принципе могли бы быть использованы при максимальном напряжении всех сил, и

фактическую (стандартную) работоспособность – те ресурсы, которые обычно используются. Фактическая работоспособность всегда ниже, чем потенциальная.

Говоря о работоспособности персонала, будем иметь в виду те возможности (как индивидуальные, так и групповые), которые могут быть использованы в деятельности организации:

- эффективные системы оценки и стимулирования труда;
- использование социально-психологических аспектов коллективной деятельности;
- программы специализированной подготовки, обучения и развития персонала;
- методы планирования карьеры.

## 8.1. Повышение производительности и нормирование труда.

*Производительность труда* – количественная характеристика работы, выполняемой персоналом, которая связана с уровнем эффективности труда.

### **Цели и факторы повышения производительности труда.**

Основная проблема организаторов производства в данной области вне зависимости от форм собственности – тенденция к снижению

эффективности производства. В связи с этим главными целями деятельности служб управления персоналом в этом направлении являются:

- сокращение производственных издержек и увеличение прибыльности;
- повышение гибкости производства;
- повышение качества товаров;
- совершенствование процессов технического и технологического контроля.

Общий уровень производительности определяет следующие типы факторов:

- краткосрочные – объективные (например, изменение номенклатуры сырья и видов энергии в связи с авариями, цикличные колебания качества сырья); субъективные (например, колебание уровня трудоспособности в течение дня, недели, года);
- долгосрочные (например, цены на материалы, энергию, качество оборудования).

На рис. 8.1 представлены основные компоненты оценки производительности.



**Рис. 8.1. Основные компоненты оценки производительности.**

Из приведенной схемы видно, что производительность связана как с количеством (количеством часов, трудозатратами), так и качеством труда (особенностями технологии, объемом капитальных вложений, качеством персонала).

Можно выделить два основных подхода к оценке производительности труда.

**1. Определение прямых трудозатрат** (путем оценки соотношения прямых трудозатрат к нормо-часам определяется фактическая интенсивность).

**2. Оценка отношения объема продаж к затратам на:**

- стоимость контроля качества;
- стоимость гарантированного ремонта;
- численность производственных рабочих;
- численность всего персонала;

- дополнительные показатели: время наладки/оплаченные часы, число принятых изделий/число проверенных изделий, запланированные изделия/произведенные изделия, все производственное время/фактически отработанное время, вспомогательные расходы/прямые расходы, численность производственных рабочих/численность работников управления, количество часов по не принятым нарядам/количество отработанных часов, фактическая доля накладных расходов/запланированные накладные расходы.

*Управление производительностью труда* включает следующие элементы:

- управление качеством;
- планирование процедур повышения эффективности;
- измерение трудозатрат и нормирование труда;
- бухгалтерский учет и финансовый контроль.

Необходимо принимать во внимание и факторы, препятствующие росту производительности, такие, как снижение цены труда при постоянном росте уровня жизни и увеличение уровня затрат на восстановление трудоспособности.

### **Нормирование труда.**

*Нормирование труда* – это мероприятия по оценке количества труда, которое должно быть реализовано в рамках заданной технологии.

Деятельность по нормированию труда в управлении персоналом является комплексной и дает возможность решать смежные задачи.

Основные цели нормирования:

- планирование производства и определение потребности в персонале (качество и количество);
- расчет затрат на заработную плату;
- оценка изменения производительности, эффективности производства.

Для создания эффективной системы нормирования труда на предприятии необходимо осуществить:

- анализ деятельности;
- расчет и утверждение базовых норм;
- мониторинг технического уровня производства, планирование пересмотра норм в зависимости от изменения состояния материально-технического обеспечения;
- внедрение форм материального стимулирования за повышение производительности;
- мониторинг норм труда.

**Методы нормирования труда.** Основные методы:

- традиционный – *хронометраж*, при котором путем многочисленных замеров производится расчет времени на производство единицы продукции;



- оценка “стоимости труда” – стоимость труда за 1 час работы определяется умножением одного балла за час (утверждается руководством) на сумму баллов по факторам: уровень квалификации, условия труда на рабочем месте, интенсивность труда, ответственность работы;

- определение “плавающего тарифа”. Этот метод предполагает, что тарифные ставки и расценки длительное время не изменяются (в течение одного года и более), а увеличение заработной платы осуществляется из доходов организации. В соответствии с этим методом заработок работника  $Z$  определяется путем умножения тарифного заработка  $Z_t$  на коэффициент увеличения заработной платы  $K_y$ :

$$Z = Z_t S K_y.$$

В свою очередь, коэффициент увеличения заработка определяется по формуле.

$$K_y = \text{ФОТ} / Z_t,$$

Где  $\text{ФОТ}$  – фонд оплаты труда, определяемый как процент от доходов организации.

В условиях рыночной экономики процент от доходов может быть предметом переговоров между руководством и рабочими.

Тарифный заработок будет увеличиваться при ослаблении напряженности норм (увеличении времени на выполнение операции), так как.

$$Z_t = C S T_{шт} S K,$$

Где  $C$  – часовая тарифная ставка;

- $T$  шт – штучная норма времени;
- $K$  – количество выполненных работ, изделий.

Таким образом, чем слабее норма времени, чем больше  $Z$  т, тем меньше  $K$  у. Поэтому при увеличении нормы времени уменьшится коэффициент  $K$  у, а  $\Phi OT$  останется неизменным.

**Нормирование управленческого труда.** Из-за нерегламентированности, изменчивости деятельности инженерно-технического и управленческого персонала традиционные методы нормирования их труда могут оказаться неэффективными. В настоящее время используются следующие методы нормирования управленческого труда:

- *метод аналогии* – основан на учете опыта работы эффективно действующих предприятий;
- *метод укрупненных нормативов численности* – основан на косвенном измерении трудоемкости работ и расчете численности ИТР и управленцев для всего производства и по подразделениям;
- *метод прямого нормирования* (для постоянно повторяющихся работ или работ, которые могут быть расчленены на повторяющиеся операции) – через расчленение на операции и анализ времени, необходимого для проведения операций.

**Штат персонала, занимающегося нормированием труда.** Расчет штата

нормировщиков производится с учетом анализа затрат времени на проведение нормировочных работ в течение определенного периода.

Как показывает опыт Великобритании, в среднем затраты времени составляют три дня на разработку новых норм в расчете на одного рабочего, время на пересмотр и выполнение документации может быть условно принято равным 1,5 дням.

Анализ показывает, что по мере увеличения размера предприятий число нормировщиков в расчете на каждые 100 рабочих быстро уменьшается:

<i>Размер предприятия (численность рабочих)</i>	<i>Средняя численность штата нормировщиков</i>	<i>Число нормировщиков на 100 рабочих</i>	<i>Число рабочих на одного нормировщика</i>
200	1	3.00	67
500	5	1.00	100
1 000	8	0.77	125
2 000	13	0.67	154
4 000	24	0.60	167
6 000	32	0.53	188
8 000	37	0.46	216
10 000	40	0.4	250

### **Повышение качества труда.**

Проблема качества труда обостряется в последнее время. Важность данной проблемы связана как с унификацией производственных технологий, что дает возможность организациям использовать только один шанс вырваться вперед, а именно шанс – увеличить качество, так и с

растущим вниманием заказчиков к проблемам качества.

Исследования показали, что среди основных причин смены поставщика, то есть отказа от дальнейшей работы лежат проблемы качества (см. табл.).

### **Значимость причин смены поставщиков.**

% причины в общем списке	Формулировка причины смены поставщика
1%	Умерли, или ушли на пенсию
3%	Поменяли работу или место жительства
5%	Являются клиентами своих родственников, друзей
9%	Из соображений конкуренции
14%	Не удовлетворены качеством
68%	Не одобряют равнодушное отношение к партнерам

Таким образом, из-за проблем, непосредственно связанных с качеством (4 и 5) уходят около 23% клиентов, а из-за косвенных причины связанных с качеством обслуживания (6) уходят еще около 68%.

Особое внимание проблема качества приобретает при покупке товаров длительного назначения, когда существенно не столько цена товара, сколько издержки на его дальнейшее обслуживание и сервис. То есть оценка затрат на эксплуатацию становится конкурентной характеристикой товара.

Если до 60-ых годов XX века основное внимание уделялось оценке качества сырья и готовой продукции, то в последней четверти века укоренилось представление о контроле за качеством процесса производства – контролинг как способ обеспечения качества. Для победы данного представления необходимо было избиваться от двух неверных посылок:

- качество строит дорого, так как требует дополнительных затрат в производство;
- людям качество не интересно и не важно.

Исследования показали, что дорого не создание качества, а сохранение некачественного производства. Так как из-за низкого качества в американских компаниях терялось до 20% продукции. В то время как в японских компаниях эта цифра колебалась около 3%.

**Процесс обеспечения качества требует работ по нескольким направлениям:**

**Уровень качества изделия.**

- оценка уровня качества имеющихся на рынке аналогичных изделий, анализ требований покупателей.
- планирование уровня качества и разработка стандартов.
- контроль качества сырья.
- пооперационный контроль в процессе производства.

- приемочный контроль.
- контроль качества в процессе эксплуатации (после продажи).

### **Уровень качества технологии и торговой марки.**

- проектирование качества в процессе конструирования и разработки технологом.
- анализ технологических возможностей обеспечения качества.
- соотношение уровня качества конкретного изделия с корпоративным представлением о качестве.
- долгосрочное прогнозирование.
- анализ отзывов и рекламаций покупателей.

### **Уровень качества конкретного исполнителя.**

- оценка качества индивидуальной работы.
- поощрение усовершенствований в процессе труда.

Три направления работы по совершенствованию качества являются актуальными и существенными для разных субъектов производства и потребления.

Когда мы говорим о качестве в представлении потребителя, он как правило, ориентируется лишь на качество изделия. Причем это представление о качестве сформировано у него заранее по

результатам анализа других аналогичных товаров. Чаще всего в представлении потребителя о качестве нет ничего такого, чего бы не было в продуктах других фирм, ведь потребитель как правило не моделирует товар, а пользуется готовыми образцами.

Представление компании о качестве, строится на знании технологии и учете корпоративных ценностей. Компания представляет себе не только уже существующий предмет, но и перспективы его развития. возможности технологии и готова предложить клиенту принципиально новое представление о качестве, расширить его видение и нормы потребления.

Представление конкретного работника о качестве, базируется, с одной стороны на еще более глубоком знании отдельных фрагментов технологии, так и на представлении о потребностях клиента, с которым он оперативно взаимодействует. Особенно важно исполнительское представление о качестве в ситуации непосредственной работы с клиентом и возможностью оперативного реагирования на его запросы (например, в системе обслуживания, сервисе отдыха или продаж, см. Шевчук Д.А. Мастер продаж. Самоучитель).

Таким образом, представление о качестве товара многообразно и широко и может быть обеспечено только при комплексной использовании всех возможных инструментов:

- уровень качества изделия за счет системы контроля качества,
- уровень качества технологии за счет системы контроля процесса путем внедрения норм корпоративной культуры в области качества,
- уровень качества исполнителя за счет расширения инициативы и творческого подхода к делу, ориентации на потребности клиента и активности исполнителя.

## 8.2. Оценка труда.

*Оценка труда* — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

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

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:



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

*Этапы оценки труда* на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

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

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

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки:

	<i>Уровень оценки</i>	<i>Периодичность</i>	<i>Метод</i>	<i>Возможности использования</i>
1.	<b><i>Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)</i></b>	Один раз в день, один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям Обсуждение	Обратная связь с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения
2.	<b><i>Периодическая оценка исполнения обязанностей</i></b>	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда Интервью Обсуждение	Определение перспективы и разработка совместных целей
3.	<b><i>Оценка потенциала</i></b>	Разовая, перманентная	Тестирование Центр оценки	Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

## **Основные подходы к оценке труда.**

1. *Оценка результата* (например, полученной прибыли).

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

2. *Оценка поведения* (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема – отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3. *Рейтинги успешности* (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода – ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4. *Процедуры ранжирования*, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

### **Методы оценки труда.**

***Методы индивидуальной оценки.*** *Оценочная анкета* представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

### **Оценочная анкета (фрагмент).**

Заполняется самим работником.

## Общение с коллегами:

- пишу ясно и кратко.
- говорю ясно и кратко.
- хорошо работаю с коллегами.
- хорошо работаю с подчиненными.
- хорошо работаю с начальниками.
- учтив, всегда помогаю клиентам.
- убедительно излагаю идеи.

## Навыки работы/опыт.

- всегда завершаю рабочие заседания.
- знаю основные аспекты работы.
- немного нуждаюсь в контроле.
- иногда делаю ошибки.
- работаю по графику.
- знаком с современными достижениями в данной области.

## Планирование работы.

- устанавливаю себе реальные задачи.
- точно анализирую запросы и нужды.
- результативен.
- разрабатываю большое количество решений.
- эффективно обнаруживаю и решаю проблемы.

## Организация личного труда.

- соержу документацию в полном порядке.
- распределяю задания должным образом.
- проверяю эффективность действий.
- определяю основные цели работы.
- экономлю и эффективно использую время.

#### Контроль.

- твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур.
- определяю приемлемые стандарты качества.
- не выхожу за рамки установленных расходов.

#### Прочие качества.

- знаю, где искать информацию.
- разрабатываю и развиваю творческие идеи.
- хорошо справляюсь с работой при наличии давления.
- приспосабливаюсь к переменам.
- принимаю хорошие решения.

#### Подпись работника

></emphasis> Дат></emphasis>

Модификация оценочной анкеты – *сравнительная анкета*. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти

описания как бы по шкале от “отлично” до “плохо”, в результате чего появляется “ключ” анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также *анкету заданного выбора*, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

### **Анкета заданного выбора.**

(фрагмент).

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник: оценку “1” получает наиболее характерная черта работника, оценку “4” – наименее характерная черта.

></emphasis> *не ждет проблем.*

></emphasis> *схватывает объяснение “на лету”.*

></emphasis> *редко теряет время.*

></emphasis> *с ним легко разговаривать.*

></emphasis> *становится лидером при работе в группе.*

*></emphasis> теряет время на необходимые аспекты работы.*

*></emphasis> спокоен и невозмутим при любой ситуации.*

*></emphasis> много работает.*

*Шкала рейтингов поведенческих установок.* В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

### **Бланк по оценке поведенческих установок.**

#### **Инженерная компетенция.**

(непосредственно связанная с исполнением проектов).

(фрагмент).

**Фамилия.**

**инженер.**

—9—	Владеет широким спектром технических навыков, и от него можно ожидать выполнения всех заданий с отличным результатом
—8— —7—	Способен применять в большинстве ситуаций хороший спектр технических навыков, от него можно ожидать хорошего выполнения части заданий
—6— —5—	Способен применять некоторые технические навыки, и от него можно ожидать адекватного выполнения большей части заданий
—4— —3—	Имеет определенные трудности с применением технических навыков, и от него можно ожидать сдачи большей части проектов с опозданием
—2— —1—	Не умеет применять технические навыки, и можно ожидать затягивания работы вследствие этого неумения

*Описательный метод оценки* заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

*Метод оценки по решающей ситуации.* Специалисты по оценке готовят список описаний “правильного” и “неправильного” поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

*Шкала наблюдения за поведением.* Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на



фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

### **Бланк наблюдения за поведением.**

(фрагмент).

Поведение на работе							
1	Приходит на работу пять дней в неделю						
	Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда
2	Приходит на работу вовремя						
	Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда
3	Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает						
	Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда
4	Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия						
	Почти никогда	0	1	2	3	4	Почти всегда

**Методы групповой оценки.** Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

**Метод классификации.** Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20. Значительно проще

выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

Выход может быть найден, если использовать *метод альтернативной классификации*. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

*Сравнение по парам* делает классификацию проще и достовернее – сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

*Метод заданного распределения*. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

10% – неудовлетворительно.

20% – удовлетворительно.

40% – вполне удовлетворительно.

20% – хорошо.

10% – отлично.

-----  
Всего – 100 %

Единственное, что требуется от эксперта, – выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

### **Сообщение результатов оценки.**

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны два подхода:

- если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;

- если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то тогда информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником – не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки способствуют:

- подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;
- спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа – не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;
- планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущей работы самим сотрудником;
- упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике

личностных качеств. Не следует упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;

- оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;
- самооценка работника.

### 8.3. Аттестация персонала.

*Аттестация персонала* — кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации — не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

*Функции по проведению аттестации* распределяются между линейными руководителями (менеджерами) и специалистами по персоналу (кадровыми службами):

<i>Линейные руководители</i>	<i>Кадровые службы</i>
	Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала
Консультируют по выделению существенных параметров оценки	Разрабатывают нормативные и методические материалы
	Организируют аттестационные процедуры
	Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований
Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых	
Участвуют в работе аттестационных комиссий	Контролируют реализацию аттестационных процедур
	Обрабатывают и анализируют данные
	Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)

Таким образом, в проведении аттестации принимают участие не только сотрудники кадровых служб, но и линейные руководители. Так, в США непосредственный начальник должен не только хорошо знать своих непосредственных подчиненных, но и работников, занимающих в организационной структуре должности несколькими уровнями ниже. Руководитель одного-двух вышестоящих уровней рассматривает выставленные оценки с учетом проявленной реакции работника, перепроверяет и утверждает их. Если результаты труда и потенциал работника превосходят стандарты, требуется еще одно утверждение на более высоком уровне.

Эффективному сбору информации, особенно по оценке труда, может способствовать привлечение в качестве экспертов всех работников подразделения, в котором проходит аттестация, и

работников, непосредственно взаимодействующих с данным подразделением.

***Элементы аттестации.*** С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

*Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

*Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности

работников, т. е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования. Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) – каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, но могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании



“Макдональдс” руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В “Контрол дейта” неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности – через 30 дней, а формальная – через полгода работы.

Тщательный контроль за вхождением работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий “человеческий ресурс” или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу. Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена, такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев – не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют. Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности. Администрации американских фирм опасаются полагаться в утверждении этих стандартов лишь на “групповые

нормы” трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не являются столь же сильными и обязательными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

### **Этапы аттестации.**

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

*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.).

### *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.

### *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.

## 8.4. Формирование кадрового резерва.

*Кадровый резерв* – это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рис. 8.2).



**Рис. 8.2. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом.**

### **Типы резерва.**

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности.

*Резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру.

*Резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

- *группа А* – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- *группа В* – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

### **Принципы формирования и источники кадрового резерва.**

*Принцип актуальности резерва* – потребность в замещении должностей должна быть реальной.

*Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва* – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

*Принцип перспективности кандидата* – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

*Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:*

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основной резерв составляют руководители различных рангов.

### **Этапы работы с резервом.**

#### **Этап 1. *Анализ потребности в резерве.***

Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых



должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков

резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

Категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;

- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;

- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов – руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия – заместитель руководителя предприятия по кадрам.

## **Этап 2. *Формирование и составление списка резерва.***

Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе *формирования резерва* следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования *списка резерва* используются следующие методы:

- *анализ документальных данных* – отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- *интервью (беседа)* по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- *наблюдение* за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.);
- *оценка результатов* трудовой деятельности – производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- *метод заданной группировки* работников – сравниваются качества претендентов с

требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании *списков кандидатов в резерв* учитываются такие факторы, как.

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;

- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;

- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании *системы качеств руководителя в резервируемой должности*, являются:

- мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

- профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

- личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские

склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

### Этап 3. *Подготовка кандидатов.*

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для **профессиональной подготовки** могут быть использованы следующие методы:

- индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

*Общая программа* включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

*Специальная программа* предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

*Индивидуальная программа* включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

**Социально-психологическая подготовка.** Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для “молодого” начальника, и для его “новых” подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию “со стороны” – через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и людям.



Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва – самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование – они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы.

## 8.5. Планирование карьеры.

*Карьера* – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

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

### **Типы и этапы карьеры.**

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

*Профессиональная карьера* — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

*Внутриорганизационная карьера* — связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры — должностной рост;
- горизонтальной карьеры — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

Встречаясь с новым сотрудником, специалист по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное — специфику индивидуальной мотивации.

Представим краткое описание этапов карьеры следующей таблицей:

<i>Этап карьеры</i>	<i>Возрастной период</i>	<i>Краткая характеристика</i>	<i>Особенности мотивации (по Маслоу)</i>
<i>Предварительный</i>	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
<input type="checkbox"/> <i>Становление</i>	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
<input type="checkbox"/> <i>Продвижение</i>	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
<input type="checkbox"/> <i>Завершение</i>	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смене	Удержание социального признания
<input type="checkbox"/> <i>Пенсионный</i>	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Для оценки особенностей личности, оптимизации выбора сферы профессиональной деятельности в начале профессионального пути важно учитывать тип личности человека, выбирающего область деятельности. Наиболее операциональной для данной цели считается *типология личностей Дж. Голланда*:

<i>Тип личности</i>	<i>Содержание деятельности</i>
<i>Реалистический</i>	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
<input type="checkbox"/> <i>Исследовательский</i>	Ориентация на поиск
<input type="checkbox"/> <i>Артистичный</i>	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
<input type="checkbox"/> <i>Социальный</i>	Ориентация на взаимодействие с людьми
<input type="checkbox"/> <i>Предпринимательский</i>	Ориентация на влияние на людей
<input type="checkbox"/> <i>Конвенциональный</i>	Ориентация на манипулирование данными, информацией

## **Выбор карьеры.**

Хотя по концепции Голланда один из типов всегда доминирует, человек может приспособливаться к условиям, используя стратегии двух и более типов.

Чем ближе ориентации (секторы в круге) доминирующей и второй (третьей) ориентации, тем ближе типы личности. Учитывая содержание доминирующих и недоминирующих ориентаций, можно выбирать те виды деятельности, которые ближе человеку и в которых он будет более успешен. Если доминирующая и следующие ориентации далеки друг от друга, карьеру выбирать сложнее.

Другой типологией, которая может быть использована в целях выбора карьеры, является *типология Е.А. Климова*. Все виды деятельности разделены по предметам труда:

*Тип II* — “человек – природа”, если главный, ведущий предмет труда – растения, животные, микроорганизмы.

*Тип I* — “человек – техника”, если главный, ведущий предмет труда – технические системы, вещественные объекты, материалы, виды энергии.



**Рис. 8.3. Типология личностей Дж. Голланда.**

*Тип IV* — “человек – человек”, если главный, ведущий предмет труда – люди, группы, коллективы, общности людей.

*Тип III* — “человек – знак”, если главный, ведущий предмет труда – условные знаки, цифры, коды, естественные или искусственные языки.

*Тип V* — “человек – художественный образ”, если главный, ведущий предмет труда – художественные образы, условия их построения.

Специалист по персоналу, как правило, сталкивается с уже определившимся профессионалом, однако важно знать, как человек

сделал свой выбор. Можно выделить следующие основные *ситуации выбора профессии*:

Традиция	Вопрос о выборе не возникал в силу традиции, обычаев
Случай	Выбор произошел случайно в силу некоего события
Долг	Выбор профессии связан с представлением о долге, о своей миссии, призвании или обязательствах перед людьми
Целевой выбор	Выбор связан с сознательным определением целей профессиональной деятельности, исходя из анализа реальных проблем и путей их решения (до момента выбора знает о будущей профессиональной деятельности)

Этап карьеры (как точка на временной оси) не всегда связан с этапом профессионального развития. Человек, находящийся на этапе продвижения, в рамках другой профессии может не быть еще высоким профессионалом. Поэтому важно разделять этап карьеры – временной период развития личности и фазы развития профессионала – периоды овладения деятельностью.

В соответствии с фазами развития профессионала различают:

- *оптант* (фаза оптации). Человек озабочен вопросами выбора или вынужденной перемены профессии и делает этот выбор. Точных хронологических границ здесь, как и в отношении других фаз, быть не может, поскольку возрастные особенности задаются не только физиологическими, но и многоаспектными условиями культуры;

- *адепт* (фаза адепта). Это человек, уже вставший на путь приверженности профессии и осваивающий ее. В зависимости от профессии это

может быть и многолетний, и совсем кратковременный процесс (например, простой инструктаж);

- *адаптант* (фаза адаптации, привыкания молодого специалиста к работе). Как бы ни был налажен процесс подготовки того или иного профессионала в учебном заведении, он никогда не подходит “как ключ к замку” производственной работе;

- *интернал* (фаза интернала). Опытный работник, который любит свое дело и может вполне самостоятельно, все более надежно и успешно справляться с основными профессиональными функциями, что признают товарищи по работе, по профессии;

- *мастер* (продолжающаяся фаза мастерства). Работник может решать и простые, и самые трудные профессиональные задачи, которые, быть может, не всем коллегам по плечу;

- *авторитет* (фаза авторитета, как и фаза мастерства, суммируется также с последующей). Мастер своего дела, уже хорошо известный в профессиональном кругу или даже за его пределами (в отрасли, в стране). В зависимости от принятых в данной профессии форм аттестации работников он имеет те или иные высокие формальные показатели квалификации;

- *наставник* (фаза наставничества). Авторитетный мастер своего дела, в любой

профессии “обрастает” единомышленниками, перенимателями опыта, учениками.

Фазы развития профессионала можно представить следующей схемой:

					Наставник
				Авторитет	
			Интернал	Мастер	
	Адепт	Адаптант			
Оптанта					

**Планирование карьеры** – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

Это процесс сопоставления потенциальных возможностей, способностей и целей человека, с требованиями организации, стратегией и планами ее развития, выражающийся в составлении программы профессионального и должностного роста.

Перечень профессиональных и должностных позиций в организации (и вне ее), фиксирующий оптимальное развитие профессионала для занятия им определенной позиции в организации, представляет собой *карьерограмму*, формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Планированием карьеры в организации могут заниматься специалист по персоналу, сам



сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Основные мероприятия по планированию карьеры, специфичные для разных субъектов планирования, представлены ниже:

<i>Субъект планирования</i>	<i>Мероприятия по планированию карьеры</i>
<b>Сотрудник</b>	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста Реализация роста
<b>Специалист по персоналу</b>	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала сотрудников Отбор в резерв Дополнительная подготовка Программы работы с резервом Продвижение <i>Новый цикл планирования</i>
<b>Непосредственный руководитель (линейный менеджер)</b>	Оценка результатов труда Оценка мотивации Организация профессионального развития Предложения по стимулированию Предложения по росту

**Условия карьеры.** Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными, в частности:

Среди объективных условий карьеры:

- высшая точка карьеры – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;
- длина карьеры – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;
- показатель уровня позиции – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том

иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

- показатель потенциальной мобильности – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум.

В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть *перспективной* или *тупиковой* – у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. Специалист по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

## 8.6. Разработка программ стимулирования труда.

*Стимулирование труда* – способ вознаграждения работников за участие в производстве, основанный на сопоставлении эффективности труда и требований технологии.

Существенная проблема в области управления производством – значительное опережение темпов роста заработной платы над темпами роста

производительности труда, что приводит к снижению стимулирующей силы заработной платы.

Система оплаты должна создавать у людей чувство уверенности и защищенности, включать действенные средства стимулирования и мотивации, обеспечивать процесс воспроизводства затраченной энергии (восстановления работников).

### **Структура оплаты труда.**

Структура заработной платы – это базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы.

**Базовая ставка.** Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70 – 90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер:

				Максимум
		Базовая ставка		
Минимум				
<i>Повышение уровня ответственности</i>				

Индивидуальная ставка может колебаться от 80 до 120% базовой. По результатам оценки труда целесообразно определить *четыре зоны эффективности*, показывающие соответствие трудовой деятельности требованиям труда:

80 %		100 %			120 %
<i>R1</i>		<i>R2</i>	<i>R3</i>	<i>R4</i>	<i>S</i>

*R1* — не выполняется одна или несколько главных трудовых функций;

*R2* — в целом результаты труда соответствуют заданным;

*R3* — работник выполняет свои функции выше среднего показателя;

*R4* — работник существенно преуспевает в работе;

*S* — вводится для исключительных случаев.

Материальное поощрение предусматривается начиная со степени “соответствия работника установленным требованиям”. Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающих требования – около 10% и просто превышающих требования – 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются.

***Дополнительные выплаты*** компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

***Стимулирование инноваций.*** Инновационно ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Компания 3М оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода в использовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

***Оплата за квалификацию.*** Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование “оплата за квалификацию” (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от

сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК – наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение этой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т. е. привести как к снижению эффективности производства, так и к росту социальной напряженности. В целом “оплата за квалификацию” означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие “*единица квалификации*”, определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее,

специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30 – 50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10 – 15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе – 3 – 4%).

Опрос позволил установить основные преимущества ОЗК:

- обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности.

Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Немаловажно и

то обстоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

***Участие работников в прибыли.*** Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т. е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.



*Система Скэнлона.* Основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно – выработки в расчете на одного работника.

Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции  $K_0$ .

Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли  $K_0$ , то сумма экономии  $S$ , подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат.

Полученная экономия  $S$  распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников,  $1/5$  направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предлагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом

стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

Методика, применяемая в этой системе, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности эта система направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непромышленных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, мизерный, и эффективность такого метода стимулирования производительности – ничтожна.

*Система Ракера.* Основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании.

Условно чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям.

Затем определяется так называемый стандарт Ракера – доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за ряд лет. В компании “Эдди-Ракер-Никелд”, где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%. Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США стандарт Ракера примерно такой же (45 – 55%, если считать все издержки на заработную плату). Еще одна особенность в том, что этот стандарт довольно устойчив во времени.

Система Ракера применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

*Система Ипрошеар.* Основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-

часах). Первоначально определяется базовый норматив – количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом.

Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотливое и по американским меркам дорогостоящее.

***Условия эффективности применения системы участия в прибылях.*** Существует большое количество модификаций рассмотренных систем участия в распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников. И хотя все системы, используемые на предприятиях каждой фирмы, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд

характерных черт, предопределяющих эффективность их применения.

**1.** Участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства.

Главное – понять, что системы участия в прибыли – это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей.

**2.** Определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т. е. на что они могут повлиять (прежде всего в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках.

**3.** Работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

### **Социальные программы.**

Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный,

дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;
- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- страхование туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха и развлечений;

- предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название *гибких льгот* (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспособливая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны – и предпринимателя, и работника.

Большой популярностью пользуются *банки отпусков*, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, “выкупить” какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат

социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

### **Нетрадиционные способы мотивации.**

Средством мотивации могут служить не только деньги, но и *все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.*

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщины, а также на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников.

Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-



экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

## 8.7. Обучение персонала.

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 и направления обучения.**

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

*Точка зрения работодателя.* Немецкие специалисты В. Бартц 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.* Бартц 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 в американских компаниях 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.

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

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;

- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

### **Обучение персонала управления.**

Выпускники колледжей, нанимаемые фирмами США, проходят серьезнейшую программу профессиональной адаптации к требованиям производства. Она включает следующие стадии:

- набор работников – выпускник нанимается в компанию;
- обучение перед началом работы – выпускник обеспечивается соответствующей информацией перед прибытием к месту работы;
- ориентацию – нанятый на работу представляется коллективу;
- обучающую подготовку – в ее процессе выпускник изучает особенности работы в компании;
- адаптацию – выпускник адаптируется к условиям труда;
- назначение – принятый на работу получает свою первую постоянную должность;
- оценку – оценивается весь процесс вхождения в должность.

Вся эта сложная система, сроки действия которой составляют до 18 месяцев, направлена на то, чтобы добиться максимального соответствия подготовки работников своим местам в фирмах. Наибольшее внимание уделяется *обучающей*

*подготовке, в ходе которой молодой специалист посещает семинары, на которых детально изучает особенности производственного процесса на предприятиях фирмы.*

*Тренинг профессиональных навыков* используется для:

- пополнения недостающих знаний;
- исправления недостатков в выполнении работником должностных обязанностей;
- доведения до автоматизма навыков работы в кризисных ситуациях;
- закрепления навыков работы при исполнении особо важных для фирмы функций (обслуживание клиентов, качество продукции).

Исследователи выделяют две основные современные *модели подготовки рабочих кадров.*

**1.** Обучение без отрыва от работы. Теоретический курс в профессионально-технической школе и практическая подготовка на предприятии.

**2.** Обучение с отрывом от работы в специализированных профессионально-технических учебных заведениях и центрах подготовки кадров.

***Затраты на обучение и определение эффективности обучения.*** В 80-х гг. расходы на внутрифирменную подготовку кадров составили:

“IBM” – 750 млн. долл. (5% затрат на оплату труда); “Дженерал электрик” – 260 млн. долл. (2%), “Ксерокс” – 257 млн. долл. (4%), “Текас инструментс” – 45 млн. долл. (3,5%), “Моторолла” – 42 млн. долл. (2,6%). Суммы даны без учета зарплаты работников, проходивших обучение, если их учесть, суммы почти удвоятся.

В среднем по программам подготовки фирмы США тратят 263 долл. на одного работника. В целом затраты на внутрифирменное обучение вполне сопоставимы с затратами на государственные и частные школы (среднее и высшее образование) – примерно 350 млрд. долл.

Уже с 70-х годов большинство руководителей американских корпораций стали рассматривать затраты на обучение как прибыльные капиталовложения, а отделы развития персонала и внутрифирменные учебные центры – как подразделения, участвующие в создании прибыли.

Один из вариантов оценки эффективности может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков – инвестиции в него.

Можно выделить следующие характеристики основного капитала:

- цена приобретения;
- восстановительная стоимость;
- балансовая стоимость.

*Цена приобретения* – это сумма расходов на набор рабочей силы, ознакомление ее с производством и первоначальное обучение.

*Восстановительная стоимость* устанавливается для каждой группы сотрудников и выражает стоимость набора и обучения работника каждой профессиональной группы в текущих ценах.

*Балансовая стоимость BV* рассчитывается по формуле:

$$BV = S C,$$

Где  $r$  – предполагаемый срок занятости;

$p$  – число отработанных лет;

$C$  – восстановительная стоимость.

В балансе показывается общая сумма вложений в трудовые ресурсы на начало планового периода (затраты на выбор и обучение), указывается объем произведенных в течение отчетного периода инвестиций, подсчитывается величина потерь вследствие увольнений, устаревания знаний и квалификации и выводится стоимость на конец рассматриваемого периода.

Исследователи утверждают, что сейчас более высокий экономический эффект от вложений в развитие персонала, чем от вложений в средства

производства. Подсчеты показывают, что 1 долл., вложенный в развитие персонала, приносит от 3 до 8 долл. дохода.

По мнению главного экономиста Американского общества содействия обучению и развитию, в 90-е гг. XX столетия рост экономики за счет повышения обученности работников составит 2,1%, за счет роста населения – 0,4%, за счет увеличения капитала – 0,5%.

Другой подход оценки эффективности обучения связан с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

Говоря об эффективности обучения мы должны выделить три основных субъекта данного процесса:

- Преподаватель, ведущий курса, который часто является и разработчиком программы обучения;
- Клиент, участник программы обучения, направленный на курсы вышестоящим руководителем;
- Заказчик, оплачивающий программу обучения и заинтересованный в быстром включении полученных слушателем знаний и навыков в трудовой репертуар.

У каждого из участников данного процесса существует свое представление об эффективности обучения:

Преподаватель – как правило оценивает результат по овладению знаниями, умениями,



навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения.

Участник программы, клиент – как правило ориентируется на создавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме. Наличию или отсутствию сформированного конкретного представления о технологии работы. Для оценки используется опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты.

Заказчик, вышестоящий руководитель оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный промежуток времени, интервью с руководителем по анализу проблем деятельности.

### **Внутрифирменное обучение.**

Внутрифирменное обучение – особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.

Представления о технологии организационных изменений в общем виде зафиксировано в представлениях о консультационных технологиях. Можно выделить 2 основных подхода к

организации консультационной работы в организации.

**Первый**, условно его можно назвать **экспертным**, предполагает возможность подготовки программы развития организации, решения каких либо проблем, подготовки управленческого решения на базе знаний и опыта приглашенного консультанта. Задача перед консультантом, работающим в рамках подобного подхода, ставится следующим образом – провести диагностику и подготовить план изменения ситуации. Консультант в рамках такого подхода выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Как правило, такой консультант может работать достаточно независимо от персонала, в основном ориентируясь на нормы сложившиеся в той или иной сфере профессиональной деятельности (например, юриспруденции, финансовом менеджменте и т.д.).

**Второй**, условно его можно назвать **процессуальным**, предполагает возможность подготовки программы развития организации, только в процессе совместной работы с персоналом организации. В рамках процессуального консультирования большое внимание уделяется не только диагностике ситуации сложившейся в предметной деятельности организации, но и существующей в данной форме корпоративной культуре, специфике норм и требований к персоналу,

традициям, ценностям и самой истории фирмы. В рамках данного подхода, проект предполагаемых действий, может быть создан, и главное, реализован только при участии управленческого персонала организации. Естественно, что в рамках данного подхода, к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь с ориентацией на партнерское взаимодействие с консультантом и возможностью активного участия в консультационном процессе.

Возвращаясь к специфике задач внутрифирменного обучения, необходимо определиться с тем какие цели должны быть достигнуты в программах обучения, а это связано с тем, какого типа консультационный процесс будет реализовываться на предприятии.

Если речь идет об экспертном консультировании, то вероятно программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах с которыми они могут столкнуться в профессиональной деятельности, нормах их решения задач и внешней ситуации. То есть целью является передача знаний.

Если речь идет о процессуальном консультировании то у слушателей кроме набора профессиональных знаний, должна быть сформирована установка на изменение, овладения новыми формами индивидуального поведения и развития способов групповой деятельности. То есть целью является не столько передача знаний,

сколько формирование ориентации на изменение индивидуального и группового поведения.

Исходя из задач организационного развития можно выделить следующие типы учебных программ внутрифирменной подготовки, ориентированных на повышение внешней адаптации или внутренней интеграции организации.

Внутренняя интеграция.

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций:

<i>Ситуация</i>	<i>Конкретизация потребности в обучении</i>	<i>Метод обучения</i>
1	Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
2	Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации
3	Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
4	Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5	Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

*Рассматривая специфику подходов внутрифирменного обучения можно выделить*

два направления: традиционное и интегрированное. Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает следующая таблица:

<i>Параметры</i>	<i>Традиционное обучение внутри предприятия</i>	<i>Интегрированное обучение, совмещенное с организационным развитием</i>
1	2	3
<b>Объект</b>	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
<b>Содержание</b>	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы
<b>Обучающиеся</b>	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители вплоть до высшего звена
<b>Учебный процесс</b>	Основан на информации и рационализации	Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях
<b>Стиль обучения</b>	Исходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
<b>Цели обучения</b>	Рациональность и эффективность	Приспособление, изменение, информирование
<b>Форма проведения</b>	Местные семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
<b>Ответственность за проведение</b>	Преподаватели, организаторы	Участники
<b>Стабильность программы</b>	Стабильная	Гибкая программа, адаптированная к ситуации
<b>Концепция обучения</b>	Адаптация руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию
<b>Участие в подготовке учебных и других программ</b>	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
<b>Направленность</b>	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
<b>Активность участников</b>	Как правило, малоактивны	Как правило, очень активны

## **Требования к кадровому обеспечению программ внутрифирменной подготовки.**

Исходя из типологии описанных выше программ можно выделить следующие существенные требования к преподавателю-консультанту, проводящему внутрифирменное обучение.

В практической деятельности преподаватель, как “оркестр” должен уметь пользоваться инструментами трех типов:

- Дидактикой и организацией учебного процесса.
- Профессиональными знаниями и умениями в предметной области.
- Собственной личностью.

Типология целей обучения	Область (аспект) компетентности		
	Дидактическая Организационная	Профессиональная	Личностная
Передача знаний	Навыки публичного выступления и проведения лекций-бесед. Навыки диагностики аудитории и формирования мотивации слушателей.	Компетентность в профессиональной области, владение профессиональным инструментарием.	Умение вызывать интерес к собственному опыту, а для этого наличие опыта чувственных переживаний в области профессиональной деятельности.
Формирование ориентации на изменение	Создание проблемных ситуаций, провоцирующих слушателей на оценку собственного опыта и выявление существующих ограничений. Навыки проектирования и проведения групповых обсуждений.	Знакомство с самыми новыми подходами, навыки диагностики ситуации в организации, выделения проблем.	Обращение к опыту собственного развития, преодоления кризисов и Задание образа желаемого будущего для слушателей презентация некого успешной личности и профессионала.
Формирование индивидуального поведения	Навыки проектирования упражнений на отработку профессиональных навыков, умения проводить оценку эффективности профессиональной деятельности, индивидуальное консультирование и разработку рекомендаций по индивидуализации обучения.	Владение широким инструментарием профессиональных средств и навыками рефлексии профессиональной деятельности. Владением навыками передачи их другим.	Лидерские навыки – авторитетность, убедительность, психологическая компетентность, проницательность, коммуникативная гибкость.
Формирование группового (организационного поведения)	Умение создавать специальные учебные программы, ориентированные на решение конкретных организационных проблем и оперировать информацией об организации при включении ее в контекст программы обучения. Умение проектировать и проводить групповые процедуры, направленные на решение проблем, формирование программ, создание проектов. Навыки модерации и фасилитации групповой работы.	Навыки диагностики корпоративной культуры, наличие нескольких схем организации профессиональной работы и разного инструментария.	Толерантность к чужим точкам зрения, диалогичность. Отсутствие лидерской ориентации, готовность работать в качестве ассистента в группе.

Интересной темой может стать вопрос о карьерограмме преподавателя-консультанта внутрифирменного обучения. На наш взгляд, оптимальным является последовательная смена нескольких профессиональных позиций от позиции сотрудника организации (внутреннего консультанта), через позицию ассистента в консультационных проектах и позицию преподаватель в системе очного (внефирменного) обучения, к позиции внешнего консультанта, использующего в качестве одного из методов консультационной практики – программы внутрифирменного обучения. Именно данный путь профессионального становления может дать возможность сформировать необходимый дидактический (организационный) и профессиональный опыт.

## Резюме.

Для поддержания работоспособности персонала менеджер должен проводить регулярный мониторинг ситуации в организации. Для этого важно разработать системы оценки эффективности труда, аттестации.

Для обеспечения потребности в кадрах, особенно в ситуации закрытой кадровой политики, важно продвигать уже работающий персонал – что создает совершенно особое, патриотическое отношение к организации.

Процедуры планирования карьеры, обучения персонала помогают и организации, и персоналу

спрогнозировать удовлетворение как организационных, так и индивидуальных целей профессионального и должностного роста.

Для удержания благоприятной рабочей ситуации в организации важно правильно работать с конфликтной ситуацией.

## Практикум.

### Задание.

**Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.**

Денис – директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Дениса – создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами – психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.

Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Денис пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось



по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал – должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

## Дополнительная информация.

Умные люди живут дольше. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем у малообразованных. До последнего времени считалось, что на продолжительность жизни человека в основном влияют три фактора: наследственность, образ жизни и экология. Однако ученые пришли к выводу, что умные живут дольше и меньше болеют. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем смертность малообразованных. Оказывается, мозг без нагрузки стареет гораздо быстрее. Ученые давно объясняют различия в состоянии здоровья разных людей их принадлежностью к разным социальным группам и разницей в уровне благосостояния. Британские ученые дополнили эту концепцию новыми данными. Оказывается, уровень интеллекта также влияет на состояние здоровья людей. Чем выше уровень интеллекта у ребенка, тем больше шансов у него прожить дольше. Оказывается, что «мальчики-очкарики» – наиболее выгодные женихи и предпочтительные мужчины-производители потомства. Предполагается, что спрос на «ботаников» у представительниц прекрасного пола резко возрастет. До революции

в России наличие очков было признаком ума, состоятельности, интеллигентности, благородного происхождения. Сейчас интеллектуалов ценят во всем мире, переманивают из других стран (утечка мозгов), они являются основным фактором экономического роста и благосостояния нации. В России богачи – в основном хорошо образованные люди. Две трети из них имеют высшее образование. У большинства – 86% – родители принадлежат к интеллигенции. Среди “капитанов” российского бизнеса практически отсутствуют люди без высшего образования. Ученые в качестве определяющих выделяют три основных критерия, влияющих на продолжительность жизни: наследственность (до 20%), образ жизни (до 55%) и экологические факторы (20%). При этом в показателе «образ жизни» на первых местах находятся материальный доход и уровень образования. Кстати, в странах Запада в своей практике страховые компании, оценивая при помощи тестов потенциальную продолжительность жизни клиента, обязательно включают эти показатели в вопросник. Уровень материального благополучия оказывает значительное влияние на образ жизни. Люди с меньшими доходами чаще болеют и реже прибегают к медицинской помощи. Однако на здоровье человека влияют не столько самим деньги, сколько характер их использования в интересах здоровья. Например, люди с более высокими доходами имеют возможность получить лучшее образование. В свою очередь, смертность

людей с высоким уровнем образования примерно в 1,5 – 4 раза ниже, чем в группах с низким уровнем образования. Считается также, что человеческий мозг без нагрузки стареет значительно быстрее. Продолжительность жизни напрямую зависит от уровня интеллекта. Влияние оказывает склонность к долговременному планированию жизни у умных людей, они больше прислушиваются и к рекомендациям медиков. Как показали последние исследования, курение также негативно влияет на мозг и снижает интеллектуальные способности человека. Сравнение показало, что курильщики «отстали» от своих некурящих сверстников по всем видам предложенных им тестов. За несколько десятилетий, прошедших с первого обследования, у них значительно сильнее снизились и способность к логическому мышлению, и способность к запоминанию и воспроизведению информации.

Сегодня большой проблемой является семейный алкоголизм, потому что от злоупотребления алкоголем прежде всего страдают дети. Ребенок может пострадать уже во время зачатия, если женщина во время беременности принимала спиртное – есть большой риск нарушения центральной нервной системы и дефекта органов ребенка, вплоть до умственной отсталости. Кроме того, алкоголизм в семье создает комплекс негативных макросоциальных воздействий на ребенка.

Поэтому даже если физическое состояние ребенка не вызывает опасений и развивается благополучно, ребенок с трудом адаптируется социально, у таких детей из-за неправильного воспитания часто появляются поведенческие и личностные отклонения, которые затрудняют развитие нормального поведения и социальной адаптации.

Алкоголь оказывает вредное воздействие на яички и яичники, без разницы как часто и как сильно происходит алкогольное опьянение, во всех случаях наносится существенный вред организму человека. У людей, больных алкоголизмом, происходит жировое перерождение семенных канальцев и разрастание соединительной ткани в паренхиме яичек.

Наибольшим токсическим действием отличается пиво, именно пиво намного проще других спиртных напитков попадает через гематотестикулярный барьер, приводит тем самым к жировому перерождению железистого эпителия семенных канальцев. Кроме прямого токсического воздействия алкоголя на яички, большой удар наносится алкогольной зависимостью по работе печени и ее способности разрушать эстроген.

Как известно, при циррозе печени очень сильно увеличивается уровень эстрогена, как у мужчин, так и у женщин, это способствует торможению гонадотропной функции гипофиза и последующей атрофией половых желёз. Систематическое

употребление алкоголя приводит к снижению условных и безусловных рефлексов (из-за тормозного действия подкорковых центров), нарушается также и половая потенция, рано или поздно уже зависит от индивидуальной выносливости организма.

У женщин вредное воздействие алкоголя выражается в расстройствах стабильности и регулярности менструального цикла. У женщин снижается либидо из-за того, что токсическое действие алкоголя на надпочечники ухудшает выработку в них андрогенов, которые обуславливают половое влечение. Нередки случаи, когда злоупотребление алкоголем приводит к развитию вторичной фригидности.

Удивительно крепкими оказываются порой предрассудки. Все в жизни меняется: увеличивается благосостояние, культура населения растет, люди получают образование, и все равно предрассудки как были, так и остались. К примеру, по результатам опросов нередко молодые мамы считают, что можно выпить немного легкого вина в период кормления ребенка грудью.

А пиво многие вообще считают «полезным» напитком, который якобы увеличивает количество молока, благодаря чему ребенок больше и лучше прибавляет в весе. Кагор нередко ошибочно считают целебным соком, незаменимым для быстрого восстановления женского организма после родов.

Удивительно, как в условиях такого избытка информации можно так заблуждаться. Это еще более поразительно, если учесть изученность вреда алкоголя и его влияния на грудное вскармливание. Кормящая мать не должна забывать о том, что алкоголь сильно вредит организму грудного ребенка и в первую очередь оказывает плохое влияние на его нервную систему.

Первый год жизни – прежде всего интенсивный рост и развитие структуры мозга. Головной мозг к концу первого года увеличивается в массе в 2 раза. Алкоголь же препятствует росту и развитию новых клеток в головном мозге, что есть научно доказанный факт. Любая доза алкоголя может придать нервным клеткам абсолютно неадекватную форму и вид.

Даже очень маленькая доза алкоголя, которая попадает в организм ребенка с молоком матери, может привести к серьезным нарушениям в работе центральной нервной системы, и нередко приводят к необратимым последствиям. Алкоголь делает ребенка беспокойным, ребенок плохо спит, возникают судороги, психика развивается неправильно.

Замечено, что многие люди не знают элементарных правил русского языка, например:

1. Количество кавычек всегда должно быть четным, как скобки в математике.

Рядом стоящие кавычки могут быть двух видов – "... " и «...» (лапки и елочки).

Правильно: «слова „слова“» или «слова „слова“».

Неправильно: «слова»» и "слова «слова».

Эти ошибки есть даже в названиях крупных фирм и некоторых статьях и книжках.

2. Если в конце предложения есть информация в скобках, точка ставится после скобок, не ставится перед скобками и внутри перед закрывающей скобкой.

Правильно: слова (слова).

Неправильно: слова. (слова.).

В настоящее время возросло значение образования и самообразования. Умные люди живут дольше. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем у малообразованных. До последнего времени считалось, что на продолжительность жизни человека в основном влияют три фактора: наследственность, образ жизни и экология. Однако ученые пришли к выводу, что умные живут дольше и меньше болеют. Смертность людей с высоким уровнем образования в четыре раза ниже, чем смертность малообразованных. Оказывается, мозг без нагрузки стареет гораздо быстрее. Ученые давно объясняют различия в состоянии здоровья разных людей их принадлежностью к разным социальным группам

и разницей в уровне благосостояния. Британские ученые дополнили эту концепцию новыми данными. Оказывается, уровень интеллекта также влияет на состояние здоровья людей. Чем выше уровень интеллекта у ребенка, тем больше шансов у него прожить дольше. Оказывается, что «мальчики-очкарики» – наиболее выгодные женихи и предпочтительные мужчины-производители потомства. Предполагается, что спрос на «ботаников» у представительниц прекрасного пола резко возрастет. До революции в России наличие очков было признаком ума, состоятельности, интеллигентности, благородного происхождения. Сейчас интеллектуалов ценят во всем мире, переманивают из других стран (утечка мозгов), они являются основным фактором экономического роста и благосостояния нации. В России богачи – в основном хорошо образованные люди. Две трети из них имеют высшее образование. У большинства – 86% – родители принадлежат к интеллигенции. Среди «капитанов» российского бизнеса практически отсутствуют люди без высшего образования. Ученые в качестве определяющих выделяют три основных критерия, влияющих на продолжительность жизни: наследственность (до 20%), образ жизни (до 55%) и экологические факторы (20%). При этом в показателе «образ жизни» на первых местах находятся материальный доход и уровень образования. Кстати, в странах Запада в своей практике страховые компании, оценивая при помощи тестов потенциальную



продолжительность жизни клиента, обязательно включают эти показатели в вопросник. Уровень материального благополучия оказывает значительное влияние на образ жизни. Люди с меньшими доходами чаще болеют и реже прибегают к медицинской помощи. Однако на здоровье человека влияют не столько самим деньги, сколько характер их использования в интересах здоровья. Например, люди с более высокими доходами имеют возможность получить лучшее образование. В свою очередь, смертность людей с высоким уровнем образования примерно в 1,5 – 4 раза ниже, чем в группах с низким уровнем образования. Считается также, что человеческий мозг без нагрузки стареет значительно быстрее. Вывод: выгодно заниматься повышением образования и самообразования (изучение профессиональной и общеобразовательной литературы).

Образование – это инвестиции в человеческий капитал. По данным статистики, каждый год, затраченный на учебу, повышает зарплату работника в среднем на 10%. Образование не только повышает производительность реципиента (т.е. человека, который его получил), оно имеет положительный внешний эффект (экстерналию). Внешний эффект происходит тогда, когда действие одного человека сказывается на благосостоянии другого человека или других людей. Образованный человек может выдвигать идеи, которые становятся полезными для других, всеобщим достоянием, ими имеет возможность

пользоваться каждый, попавший в сферу действия положительного внешнего эффекта образования. В этой связи особенно негативными последствиями обладает явление, получившее название “утечки умов”, то есть эмиграции наиболее образованных и квалифицированных специалистов из бедных стран и стран с переходной экономикой в богатые страны, имеющие высокий уровень жизни.

Существенной проблемой развития (в т.ч. карьерного) является вредные привычки. Алкоголь необратимо разрушает клетки мозга (в любом количестве), ведет к импотенции у мужчин и соответствующим проблемам у женщин. Для здорового человека не существует полезного алкоголя – он вреден в любых количествах и видах. Это давно известно, но замалчивается из корыстных целей. Наоборот, оплаченные журналисты и “эксперты”, фильмы и сериалы (с огромными рекламными бюджетами) пиарят нездоровый образ жизни – реклама окупается в разы, правда ценой здоровья миллионов. Курение также ведет к печальным последствиям, часто необратимым. Курящие менее трудоспособны, поэтому в развитых странах их стараются не брать на работу, особенно на значимые должности, подобная тенденция заметна в крупных успешных Российских компаниях. Законодательное ограничение курения в общественных местах говорит о повышенной эгоистичности курящих, которые не думают об окружающих – согласитесь, это не самое лучшее качество для работы с

людьми, что прекрасно понимают специалисты по подбору персонала.

Как показали последние исследования, курение негативно влияет на мозг и снижает интеллектуальные способности человека. Сравнение показало, что курильщики «отстали» от своих некурящих сверстников по всем видам предложенных им тестов. За несколько десятилетий, прошедших с первого обследования, у них значительно сильнее снизились и способность к логическому мышлению, и способность к запоминанию и воспроизведению информации.