

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Рудненский индустриальный институт

Кафедра экономики и менеджмента

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
по дисциплине «Управление персоналом»

Рудный 2014

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН

Рудненский индустриальный институт

РАССМОТРЕНО

На заседании кафедры ЭиМ

Пр.№ от

И.о. зав. кафедрой

В.Р. Зарубина

ОДОБРЕНО

На заседании МК ФЭиС

Пр.№ от

Председатель МКФ

О.А. Акмалова

УТВЕРЖДЕНО

На заседании УМС

Пр.№ от

Председатель УМС

Л.Л. Божко

Кафедра экономики и менеджмента

Шубинцева Е.Б.

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

по дисциплине «Управление персоналом»

Рудный 2014

ББК 60.823.3я73
УДК 005.95/96
Ш 95

Шубинцева Е.Б. Учебное пособие по дисциплине «Управление персоналом»-
Рудный, РИИ, 2014- 217 с.

Рецензенты: Зарубина В.Р. – к. э. н., и.о. зав. кафедрой экономики и
менеджмента Рудненского индустриального
института

В учебном пособии рассмотрены вопросы планирования потребности в рабочей силе, современные методы набора и отбора персонала, управление адаптацией и деловой карьерой кадров, развитие и обучение персонала, процедура проведения аттестации и источники формирования кадрового резерва, методика построения системы мотивации и стимулирования труда наемных работников, современные теории и основные компоненты системы мотивации персонала, а также управление конфликтами и стрессами в трудовом коллективе.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических и технических специальностей, аспирантов и преподавателей вузов, для самостоятельного изучения предмета, а также в качестве справочника руководителям и специалистам, профессионально занимающимся управлением персоналом.

Учебное пособие рекомендовано к печати Ученым советом Рудненского индустриального института года, протокол.

Ил. 22, табл. 4, список лит. 32 назв.

ББК 60.823.3я73

© Шубинцева Е.Б., 2014

© Рудненский индустриальный институт, 2014

Содержание

Введение	5
ГЛАВА 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Понятие и классификация персонала	6
1.2 Состав и структура персонала	7
1.3 Количественная и качественная характеристика персонала	8
ГЛАВА 2 СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ (СУП)	9
2.1 Объекты и субъекты системы управления персоналом	9
2.2 Функции системы управления персоналом организации	13
ГЛАВА 3 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	14
3.1 Концепция управления персоналом	14
3.2 Методы управления персоналом	15
3.3 Методы построения системы управления персоналом	17
ГЛАВА 4 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ	19
4.1 Сущность и направления кадровой политики	19
4.2 Виды кадровой политики	22
ГЛАВА 5 ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ	26
5.1 Виды и цели планирования	27
5.2 Количественная и качественная потребность в персонале	29
5.3 Методы расчета потребности в персонале	29
5.4 Пути покрытия потребности в персонале	31
ГЛАВА 6 НАБОР И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА	32
6.1 Понятие набора и источники привлечения персонала	32
6.2 Метод headhunting	34
6.3 Нетрадиционные методы подбора персонала	35
ГЛАВА 7 ОТБОР ПЕРСОНАЛА	41
7.1 Сущность и методы отбора персонала	41
7.2 Система отбора персонала	52
7.3 Совершенствование отбора персонала	57
7.4 Оценка и отбор персонала	60
7.5 Процесс отбора персонала	66
7.6 Технологии отбора персонала	69
7.7 Этапы отбора персонала	74
7.8 Критерии и эффективность отбора персонала	78
7.9 Психологический отбор персонала	83
ГЛАВА 8 АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	86
8.1 Сущность, цели, проблемы адаптации персонала	86
8.2 Система адаптации персонала	95
8.3 Виды адаптации персонала	97
8.4 Программа адаптации персонала	102
8.5 Методы адаптации персонала	105

8.6	Этапы адаптации персонала	107
8.7	Оценка адаптации персонала	109
8.8	Управление адаптацией персонала	112
	ГЛАВА 9 РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ	124
9.1	Понятие и виды обучения персонала	124
9.2	Методы обучения персонала	125
9.3	Система и программа обучения персонала	127
9.4	Формы и процесс обучения персонала	133
9.5	Коучинг, как современный подход к обучению и развитию персонала	136
	ГЛАВА 10 ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	141
10.1	<i>Сущность, цели и задачи оценки персонала</i>	141
10.2	Системы, методы и методики оценки персонала	144
10.3	План разработки и реализации процедуры оценки	153
10.4	Типичные ошибки при проведении оценки персонала	154
10.5	Понятие и цели аттестации персонала	156
10.6	Методы аттестации персонала	158
10.7	Процедура проведения аттестации	159
	ГЛАВА 11 ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА ПЕРСОНАЛА	161
11.1	Принципы и источники формирования кадрового резерва	161
11.2	Типы кадровых резервов	162
11.3	Этапы работы с резервом	162
	ГЛАВА 12 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА	166
12.1	Понятие и виды карьеры	166
12.2	<u>Модели деловой карьеры</u>	168
12.3	<u>Типовые конфигурации карьеры</u>	169
12.4	<u>Типы и этапы карьеры</u>	172
12.5	Карьерограмма, профессиограмма <u>и</u> персонограмма	174
12.6	Управление деловой карьерой	177
	ГЛАВА 13 СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ	180
13.1	Понятие стимула, стимулирования, виды стимулов	180
13.2	Стимулирование и мотивация: общее и различия	182
13.3	Система материального стимулирования труда и ее элементы	184
13.4	Система нематериального стимулирования труда и ее элементы	192
13.5	Методика построения системы мотивации и стимулирования труда наемных работников	194
	ГЛАВА 14 УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА	196
14.1	Понятие и виды мотивации	196
14.2	Современные теории мотивации	199
14.3	Основные компоненты системы мотивации	203
	ГЛАВА 15 УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ	204
15.1	Природа конфликтов на предприятии, их виды и значение	204

15.2 Типы конфликтов	207
15.3 Причины конфликтов	208
15.4 Управление конфликтной ситуацией	211
15.5 Причина и природа стресса	214
Список литературы	216

Введение

В современных условиях жесткой конкуренции любое предприятие вынуждено адаптироваться к рыночным условиям. Но рынок не стоит на месте - он постоянно изменяется, предъявляя новые требования к работе предприятия, к его бизнес процессам. Поэтому всё большую актуальность приобретает управление персоналом, который должен постоянно развиваться с целью овладения современными бизнес процессами.

Управление персоналом представляет собой систему различных мер: организационных, экономических и социальных, направленных на создание условий для полноценной работы и развития кадров. Механизм управления персоналом включает несколько взаимосвязанных между собой этапов. Как и любой бизнес процесс управление персоналом включает планирование. На этом этапе идёт оценка и распределение кадров. Сделав чёткие выводы о том, сколько человек и для чего нужны предприятию, переходят к набору и отбору кадров. Отбор кадров представляет собой наиболее сложную часть всего механизма работы с персоналом. Для начала сотрудники могут отбираться по результатам тестирования, но, всё равно, сложно узнать человека, не поработав с ним. По результатам испытательного периода на предприятии остаются наиболее приемлемые сотрудники, которые в дальнейшем могут пройти специально обучение. Остальные подлежат увольнению. По итогам выполнения заданных работ проходит аттестация и оценка персонала, что служит основанием для материального вознаграждения.

Актуальность управления персоналом на современном предприятии трудно переоценить. Каким бы хорошим и трудоспособным не был управленческий персонал, основную работу выполняют рядовые специалисты. Поэтому очень важно уделять внимание именно управлению персоналом. Механизм управления персоналом имеет три фазы. Первая – это формирование персонала. Она включает в себя прогнозирование и определение потребности в персонале, привлечение и подбор персонала, и так же заключение трудовых договоров. Эта фаза является как бы преддверием второй фазы, на которой на первый план выходит обеспечение рабочих мест, создание постоянного коллектива, управление карьерным ростом сотрудников. Нельзя забывать и о поддержании и улучшении морально-психологического климата коллективе.

Учебное пособие содержит информацию об основных подходах к эффективному управлению персоналом в общем контексте управления

организацией. Рассмотрены вопросы, возникающие в процессе управления персоналом: набор, отбор персонала, вопросы кадровой политики, управление адаптацией и развитие персонала, рассмотрены методы обучения и коучинга, а также управление деловой карьерой, рассматривается эффективная система мотивации и стимулирования работников предприятия с целью повышения производительности труда, управление конфликтами и стрессами в трудовом коллективе.

ГЛАВА 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и классификация персонала

Персонал любого предприятия представляет собой организационно оформленную совокупность работников, которые на основе трудового договора (контракта, соглашения) участвуют в производстве определенной продукции (работ, услуг). Классификацию персонала методически правильнее проводить на примере промышленного предприятия, где обычно представлены все категории работающих (рисунок 1).

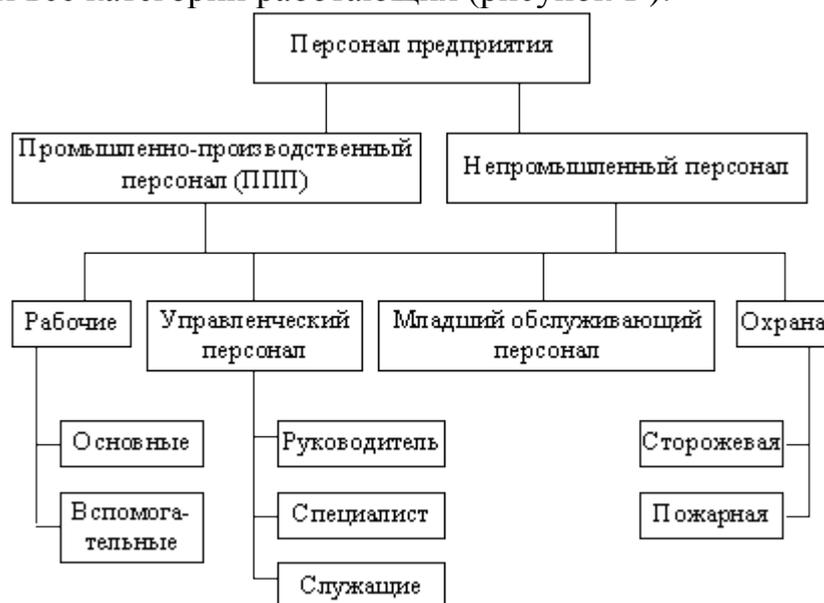


Рисунок 1 - Классификация персонала предприятия

Все работающие на промышленном предприятии делятся на две группы: промышленно-производственный персонал (ППП) и непромышленный персонал. К непромышленному персоналу относятся работники непромышленных подразделений, состоящих на балансе предприятия и поддерживающих его социальную инфраструктуру: работники ведомственных больниц, столовых, детских садов, клубов и т.д.

Промышленно-производственный персонал – это работники, занятые (с разной долей участия) в производстве продукции, выпускаемой

фирмой. Он, в свою очередь, по степени участия в производственном процессе подразделяется на четыре подгруппы: рабочие, управленческий персонал, младший обслуживающий персонал и охрана.

К категории рабочих относят тех работников, которые непосредственно своими руками создают материальные ценности. При этом различают основных и вспомогательных рабочих. Основные рабочие – те, которые задействованы в основном производственном процессе и выпускают продукцию, определяющую профиль деятельности предприятия. К вспомогательным рабочим относят рабочих, которые своим трудом способствуют непрерывности основного производства (дежурные слесари, электрики, транспортно-складские работники, инструментальщики и т.д.).

К управленческому персоналу относятся работники аппарата управления предприятия и его структурных подразделений, которые осуществляют организацию производственного процесса и руководство им. Все они, в зависимости от содержания труда и возложенных на них функциональных обязанностей, подразделяются на руководителей, специалистов и служащих. К младшему обслуживающему персоналу относятся уборщики производственных помещений, лифтеры и т.д. Охрана подразделяется на сторожевую и пожарную.

Исходя из целей настоящей работы следует дать более подробную характеристику деятельности управленческого персонала, или работников аппарата управления предприятия.

1.2 Состав и структура персонала

Структура кадров предприятия в отличие от его состава характеризуется соотношением различных категорий работников в их общей численности. Анализ структуры кадров предприятия осуществляется сравнением удельного веса различных категорий в общей численности персонала. Различают профессиональную, квалификационную, функциональную и социальную структуры.

Профессиональная структура характеризуется составом и соотношением профессиональных групп работников, например, слесари, токари, наладчики, транспортные рабочие, конструкторы, технологи, бухгалтеры, экономисты и т.п.

Квалификационная структура характеризуется составом и соотношением отдельных квалификационных групп работников, например, распределение рабочих и служащих по разрядам, специалистов по категориям (технолог 1-й категории, конструктор 2-й, программист 3-й категории и т.д.).

Функциональная структура персонала складывается в зависимости от выполняемых функций работниками в процессе производства, например, общее (линейное) руководство основным производством, технологическая

подготовка производства, технико-экономическое планирование, контроль качества продукции и т.д.

Основным элементом **социальной структуры** персонала является социальная группа - совокупность людей, обладающая каким-либо социальным признаком, например, одинаковым стажем, сходными правами и обязанностями. Социальная структура персонала формируется из двух групп: реальных и условных. Реальные группы всегда организационно оформлены, они имеют руководителя, четкое распределение функций. Условные группы - это номинальные статистические совокупности, вычленимые по различным признакам, таким как, пол, возраст, образование, стаж работы, молодежь, пенсионеры, инвалиды и т.п.

По признаку участия в производственном или управленческом процессе, то есть по характеру трудовых функций, состав персонала можно представить следующим образом:

- руководители, осуществляющие функции общего управления. Их условно подразделяют на три уровня: высший (организации в целом – директор, генеральный директор, управляющий и их заместители); средний (руководители основных структурных подразделений – отделов, цехов; главные специалисты); низовой (работающие с исполнителями – руководители бюро, мастера). К числу руководителей относятся лица, занимающие должности менеджеров, в том числе менеджера оп персоналу;

- специалисты — лица, осуществляющие экономические, инженерно-технические, юридические и другие функции. К ним относятся экономисты, юристы, инженеры-технологи, инженеры-механики, бухгалтеры, аудиторы, диспетчеры и др.;

- другие служащие (технические исполнители), осуществляющие подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание: агент по закупкам, кассир, секретарь, табельщик и др.;

- рабочие, которые непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Различают основных и вспомогательных рабочих

1.3 Количественная и качественная характеристика персонала

Количественная характеристика персонала предприятия в первую очередь измеряется такими показателями, как списочная, явочная и среднесписочная численность работников. Списочная численность работников предприятия - это показатель численности работников списочного состава на определенную дату с учетом принятых и выбывших за этот день работников. Явочная численность - это расчетное количество работников списочного состава, которые должны явиться на работу для выполнения производственного задания.

Разница между явочным и списочным составом характеризует количество целодневных простоев (отпуска, болезни, командировки и т. д.).

Для определения численности работников за определенный период используется показатель среднесписочной численности. Он применяется для исчисления производительности труда, средней заработной платы, коэффициентов оборота, текучести кадров и ряда других показателей. Среднесписочная численность работников за месяц определяется путем суммирования численности работников списочного состава за каждый календарный день месяца (включая праздничные и выходные дни) и деления полученной суммы на число календарных дней месяца. Среднесписочная численность работников за квартал (год) определяется путем суммирования среднесписочной численности работников за все месяцы работы предприятия в квартале (году) и деления полученной суммы на 3 (12) соответственно. Для правильного определения среднесписочной численности работников необходимо вести ежедневный учет работников списочного состава, в том числе учет приказов (распоряжений) о приеме, переводе работников на другую работу и прекращении трудового договора.

Кроме численности работников количественная характеристика трудового потенциала предприятия и/или его внутренних подразделений может быть представлена и фондом ресурсов труда (Фрт) в человеко-днях или человеко-часах, который можно определить путем умножения среднесписочной численности работников (Чсс) на среднюю продолжительность рабочего периода в днях или часах (Трв):

$$\text{Фрт} = \text{Чсс} \times \text{Трв} . \quad (1)$$

Качественная характеристика персонала предприятия определяется степенью профессиональной и квалификационной пригодности ее работников для достижения целей предприятия и производства работ.

Качественные характеристики персонала предприятия и качество труда оценить значительно сложнее. В настоящее время нет единого понимания качества труда и качественной составляющей трудового потенциала рабочей силы.

К качественным характеристикам относятся: экономические (сложность труда, квалификация работника, отраслевая принадлежность, условия труда, трудовой стаж), личностные (дисциплинированность, наличие навыков, добросовестность, оперативность, творческая активность), организационно-технические (привлекательность труда, его техническое оснащение, уровень технологической организации производства, рациональная организация труда) и социально-культурные (коллективизм, социальная активность, общекультурное и нравственное развитие).

ГЛАВА 2- СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ (СУП)

2.1 Объекты и субъекты системы управления персоналом

Персонал является одним из наиболее сложных объектов управления в организации, поскольку в отличие от материальных факторов производства персонал обладает возможностью принимать решения и критически оценивать предъявляемые к ним требования. Персонал также имеет субъективные интересы и чрезвычайно чувствителен к управленческим воздействиям, реакция на которые не определена.

Система управления персоналом (далее по тексту СУП) — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом.

Особенности развития системы управления персоналом, ее роль в организационной системе определяют характеристики ее основных факторов: объекта и субъекта, целей системы, ее функций и структуры.

Объекты системы управления персоналом: работники; рабочие группы; трудовой коллектив.

Субъекты системы управления персоналом:

- функциональный управленческий персонал;
- линейный управленческий персонал.

Существует несколько подходов к формулированию системы управления персоналом, все зависит от того, какой аспект данного явления рассматривать.

Как правило, организации, нацеленные на реализацию функций управления персоналом, включают в себя подсистему линейного руководства организации, а также ряд функциональных подсистем управления персоналом (например, подсистема найма, подсистема обучения и развития).

В рамках такой системы происходит учет взаимосвязей между отдельными аспектами управления персоналом, который выражается в разработке конечных целей управления персоналом организации, в определении путей их достижения, а также в создании соответствующего механизма управления, обеспечивающего комплексное планирование и организацию управления персоналом организации.

Организационные цели. Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка целей данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации, объемов производства, стратегических задач и т.д. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом организации как обеспечение организации персоналом, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие. На рисунке показана структура целей системы управления персоналом организации.

Рассматривая совокупность организационных целей, выделим также следующие категории целей организации: экономические, научно-технические, коммерческо-производственные и социальные.

-Экономические цели направлены на достижение расчетной величины прибыли.

-Научно-технические цели связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий.

-Производственно-коммерческая цель связана с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли.

-Социальные цели - организации заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников. Цели системы управления персоналом организации представлены на рисунке 2.



Рисунок 2- Цели системы управления персоналом организации

Социальные цели организации можно рассматривать с двух точек зрения, а именно: с позиций персонала и с позиций администрации. С одной стороны, цели системы управления персоналом определяют конкретные потребности работников, которые должны быть удовлетворены администрацией. С другой стороны, эти цели определяют характер и условия трудовой деятельности, которые обеспечивает администрация. Важным условием эффективности системы управления персоналом является отсутствие противоречий между этими двумя ветвями целей.

С точки зрения персонала социальные цели организации обусловлены тем, в какой степени выполнение трудовых функций способствует удовлетворению потребностей человека. Структура таких целей представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 - Цели системы управления персоналом организации с точки зрения персонала

С точки зрения администрации социальные цели организации связаны с экономическими целями. В этом аспекте система управления персоналом должна служить основной цели - получению прибыли.

Структура социальных целей с точки зрения администрации представлена на рисунке 4.

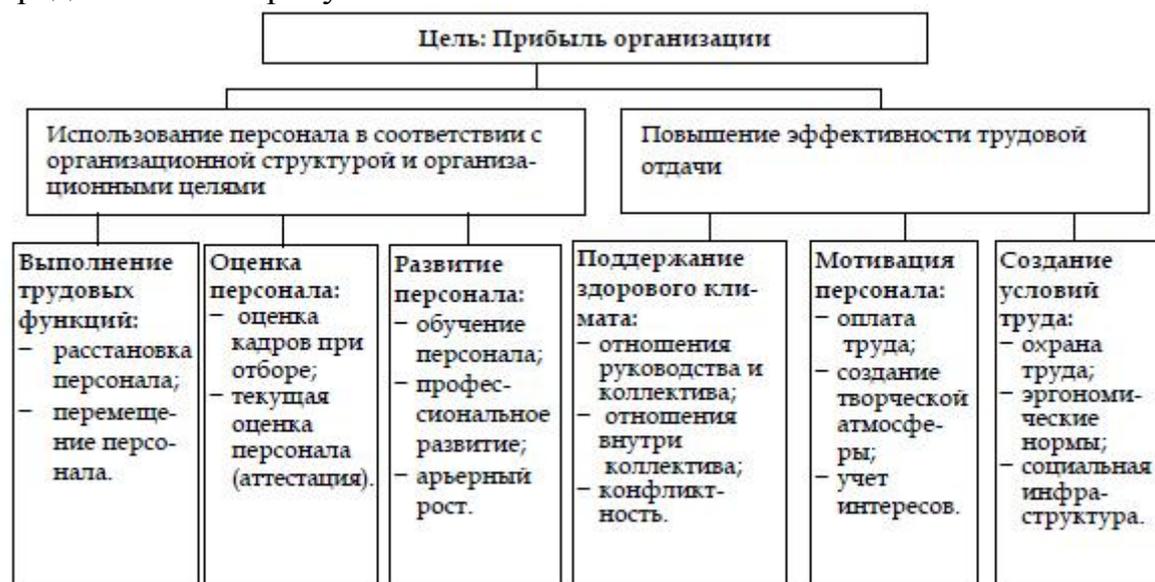


Рисунок 4- Цели системы управления персоналом организации с точки зрения администрации

Обе ветви социальных целей (персонала и администрации) не противоречат друг другу, что создает эффективную основу для взаимодействия этих двух субъектов для достижения общих целей. Наличие противоречивых целей системы управления персоналом приводит к конфликту интересов персонала и администрации, что негативным образом сказывается на функционировании организации в целом. Следует также подчеркнуть, что, несмотря на то, что с точки зрения администрации,

главной целью является получение прибыли, отправным моментом в современной теории и практике управления персоналом является осознание необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

2.2 Функции системы управления персоналом организации

Выделяют следующие функции системы управления персоналом:

1. Функция планирования персонала заключается в разработке кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализе кадрового потенциала организации и рынка труда; организации кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержании взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

2. Функция управления наймом и учетом персонала заключается в организации набора кандидатов на вакантную должность; организацию отбора (собеседования и оценки) и приема персонала; учете приема, перемещений, увольнений персонала; управлении занятостью, документационном обеспечении системы управления персоналом.

3. Функция оценки, обучения и развития персонала заключается в осуществлении обучения, переподготовки и в повышении квалификации персонала; введении в должность и адаптации новых работников; организации и проведении мероприятий по оценке персонала; управлении развитием карьеры.

4. Функция управления мотивацией персонала заключается в нормировании трудового процесса и тарификации оплаты труда; разработке систем материального и нематериального стимулирования, а также в применении методов морального поощрения персонала.

4. Функция управления социальным развитием заключается в организации питания в течение рабочего дня; обеспечении охраны здоровья и отдыха для сотрудников и их семей; организации развития физической культуры; организации социального страхования.

5. Функция правового обеспечения управления персоналом связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом.

6. Функция информационного обеспечения управления персоналом заключается в ведении учета и статистики персонала; информационном и техническом обеспечении системы управления персоналом; обеспечении персонала необходимой для работы научно-технической информацией.

7. Функция обеспечения нормальных условий труда включает в себя обеспечение и контроль соблюдения требований психофизиологии и эргономики труда, охраны труда и окружающей среды и т.д.

8.Функция линейного руководства заключается в том, что управление персоналом организации осуществляется в том числе и на уровне управления организации в целом. Данную функцию осуществляет не только служба УП, но и руководители всех уровней.

ГЛАВА 3 МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Концепция управления персоналом

Появление в бизнесе нашего времени такого понятия, как современная концепция управления персоналом, явление закономерное. Благодаря глубинным преобразованиям в производстве изменилось и отношение работодателя к наемным работникам. Согласно устаревшим понятиям, работодатели стремились максимально автоматизировать труд человека и по возможности исключить возможность влиять на рабочие процессы самих трудящихся. Но сегодня компьютеризация коснулась практически всех отраслей человеческой деятельности, к тому же производство становится все более и более наукоемким. Поэтому если не использовать современные концепции управления персоналом, о каком-либо бурном развитии компании не может быть и речи.

Сегодня в экономике и менеджменте используется 4 основные концепции управления персоналом:

- экономическая концепция – грамотное управление трудовыми ресурсами;
- гуманистическая – принципы управления самим человеком, участником производственных процессов;
- организационно-социальная система управления человеческими ресурсами;
- организационно-административная – одна из основных концепций управления персоналом.

Каждая из перечисленных систем применяется для своего типа предприятий. Так, первая концепция используется в компаниях с массовым либо серийным производством, где в основном применяется труд рабочих с низкой квалификацией. Ее целью является максимальное использование трудового потенциала трудящихся. Здесь от сотрудников требуется максимальная исполнительность, дисциплинированность, подготовленность в техническом плане. Все личные интересы членов организации подчинены одному общему делу, что хорошо подходит для предприятий с авторитарным стилем управления.

Гуманистическая концепция управления персоналом включает в себя принципы, частично взятые из философии японского менеджмента. Здесь человек не просто является «винтиком» в системе, он – главный субъект организации. Основная цель данной теории – создание всех условий, позволяющих человеку самореализоваться и найти себя в компании. К

областям применения данной концепции можно отнести малое предпринимательство и сферу искусства. Чтобы использовать эти принципы, руководитель должен понимать, что организация будет развиваться эффективно не только с развитием технологий, но и с изменением ценностей ее персонала.

Эволюция концепций управления персоналом продолжалась достаточно долгое время, и сейчас, когда большинство мировых предприятий работают в условиях жесткой конкуренции, часто применяется следующая теория. Это грамотное управление человеческими ресурсами, где потенциал человека используется в полную силу путем создания подходящих внешних условий. Здесь человек рассматривается как невозобновляемый ресурс компании, а основные требования к персоналу – соответствие занимаемой должности и корпоративному духу организации. Применяется организационно-социальная система управления на крупных и средних предприятиях, работающих в высокотехнологических отраслях.

Организационно-административная. Ее целью также является максимальное использование личностного и трудового потенциала работника. Отбор сотрудников осуществляется по принципу соответствия занимаемой должности, при этом руководство персоналом ведется путем выделения различных подсистем управления. Как правило, данная система применяется в компаниях с четко очерченной организационной структурой отраслей.

В условиях современной рыночной экономики крупным предприятиям приходится отходить от традиционных служб управления персоналом (отдел кадров с его ограниченными функциями) и жесткого иерархического контроля подчиненных. На базе привычных служб создаются новые, с более широким набором функций, позволяющих значительно эффективнее управлять производственными процессами, стимулировать трудовую деятельность сотрудников, грамотно влиять на их карьерный рост и предотвращать конфликты внутри организации.

3.2 Методы управления персоналом

Методы управления персоналом - это способы воздействия на коллективы отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Традиционно выделяют три группы методов управления персоналом:

- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Административные методы управления персоналом

Группа административных методов базируется на применении власти и нормативном обеспечении трудовой деятельности. Административные

методы управления реализовываются в форме организационного и нормативного воздействия.

Организационное воздействие включает в себя:

- организационное регламентирование (разработка положений о подразделениях, определяющих их функции, права и обязанности, разработка штатного расписания);

- организационное нормирование (разработка различных нормативов, например, трудовых (разряды, ставки), нормативы рентабельности, правила внутреннего распорядка и т.д.);

- организационно-методическое инструктирование (должностные инструкции методические указания к выполнению работ, рабочие инструкции и т.д.).

Акты организационного нормирования и организационно-методического инструктирования являются нормативными.

Распорядительное воздействие выражается в форме приказа, распоряжения или указания, которые являются правовыми актами ненормативного характера. Они издаются в целях придания юридической силы управленческим решениям. Приказы издаются линейным руководителем организации, распоряжения и указания - руководителями подразделений.

Приказ - это письменное или устное требование руководителя решить определенную задачу.

Распоряжение-это письменное или устное требование к подчиненным решить отдельные вопросы, связанные с поставленной задачей.

Под экономическими методами понимают элементы экономического механизма, с помощью которого обеспечивается функционирование и развитие организации. Роль экономических методов управления персоналом заключается в мобилизации трудовых ресурсов на достижение определенного результата.

Здесь важнейшим методом является мотивация трудовой деятельности, заключающаяся в большинстве случаев в материальном стимулировании работников. Основным мотивационным фактором, как правило, является заработная плата. Кроме того, существенный инструментальный управления персоналом представляет собой система выплат, надбавок, льгот и т.д., предоставляющая дополнительные экономические рычаги воздействия на мотивацию сотрудников. Также к экономическим методам можно отнести элементы социального обеспечения сотрудников (например, оплата питания, проезда, отдыха, предоставление различных видов страхования, в том числе медицинского и т.д.).

Применение экономических методов должно строго базироваться на их окупаемости. Это означает, что инвестирование средств в материальное стимулирование сотрудников должно принести прибыль организации за счет повышения качества выполняемых работ в планируемом периоде.

Социально-психологические методы управления персоналом основаны на использовании закономерностей социологии и психологии и заключаются преимущественно в воздействии на интересы личности, группы, коллектива. Для осуществления воздействия на отдельную личность используются психологические методы, для воздействия на группу, коллектив- социологические.

К наиболее важным результатам применения психологических методов можно отнести минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов и т.д.), управление формированием карьеры на основе психологических особенностей каждого сотрудника, обеспечение здорового климата, формирование организационной культуры на основе норм поведения и образа идеального сотрудника.

Социологические методы позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров, связать мотивацию с результатами трудовой деятельности, обеспечить эффективные коммуникации, разрешить производственные конфликты. Социологические методы также являются научным инструментарием в работе с персоналом и позволяют собрать необходимые данные для подбора, оценки, расстановки и обучения персонала, а также обоснованно принимать кадровые решения. Инструментарий социологических методов составляет анкетирование, интервьюирование, социометрический метод, метод наблюдения и т.д.

Методы управления персоналом также можно классифицировать по признаку принадлежности к функциям управления (нормирования, планирования, организации, координации, стимулирования, контроля, анализа, учета). По этому признаку выделяются методы: обеспечения организации персоналом; оценки персонала; организации оплаты труда; управления карьерой; профессионального обучения; управления дисциплинарными отношениями; обеспечения безопасных условий труда.

3.3 Методы построения системы управления персоналом

Методы построения СУП - инструментарии изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

Все методы анализа и построения СУП можно классифицировать на 5 групп:

1) методы обследования = сбор данных (самообследование, интервьюирование, активное наблюдение рабочего дня, моментные наблюдения, анкетирование, изучение документов, функционально-стоимостный анализ);

2) методы анализа (системный анализ, экономический анализ, декомпозиция, метод последовательной постановки, сравнений, динамический метод, метод структуризации целей, экспертно-

аналитический, нормативный, параметрический, моделирование, функционально-стоимостного анализа, главных компонент, балансовый, корреляционный и регрессионный анализ, опытный, матричный);

3) методы формирования (системный подход, аналогий, экспертно-аналитический, параметрический, блочный, моделирования, функционально-стоимостного анализа, структуризации целей, опытный, творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, 6-5-3, морфологический анализ);

4) методы обоснования (аналогий, сравнений, нормативный, экспертно-аналитический, моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта, расчет количественных и качественных показателей оценки экономической эффективности предлагаемых вариантов, функционально-стоимостный анализ);

5) методы внедрения (обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления, материальное и моральное стимулирование нововведений, привлечение общественных организаций, функционально-стоимостный анализ Системный анализ является методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования СУП. Он ориентирует исследователя на раскрытие СУП в целом и составляющих ее компонентов, выявление их взаимосвязей между собой и с внешней средой и сведение их в единую картину. Внешней средой для управления персоналом являются другие подсистемы управления данной организации, внешние организации. Экономический анализ состоит в изучении и сопоставлении затрат на производство продукции или оказание услуг с результатами, полученными при реализации продукции или оказании услуг. Метод декомпозиции разъединяет сложные явления на более простые для более полного проникновения в глубь явлений. Метод последовательной подстановки с его помощью изучается влияние на формирование СУП каждого фактора в отдельности, исключая действия других факторов. Факторы обираются наиболее существенные. Метод структуризации целей - количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Необходимо обеспечить взаимоувязку, полноту, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом. Метод сравнений: с его помощью сравнивается СУП данной организации с передовыми организациями, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Сравнивать следует сопоставимые, однородные системы. Метод структуризации целей - количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Необходимо обеспечить взаимоувязку, полноту, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

ГЛАВА 4 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

4.1 Сущность и направления кадровой политики

Кадровая политика организации- генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Цель кадровой политики- обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

Формирование кадровой политики

Начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии. На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Факторы внешней среды- те, которые организация как субъект управления не может изменить, но должна учитывать для правильного определения потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности. К ним относятся:

- ситуация на рынке труда (демографические факторы, политика в области образования, взаимодействие с профсоюзами);
- тенденции экономического развития;
- научно-технический прогресс (характер и содержание труда, который оказывает влияние на потребности в тех или иных специалистах, возможности переподготовки персонала);
- нормативно-правовая среда (то есть те «правила игры», которые установлены государством; трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т.д.).

Факторы внутренней среды- это факторы, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации. К ним можно отнести:

- цели организации (на их основе формируется кадровая политика);
- стиль управления (жестко централизована или предпочитающая принцип децентрализации - в зависимости от этого требуются разные специалисты); финансовые ресурсы (от этого зависит возможность организации финансировать мероприятия по управлению персоналом);
- кадровый потенциал организации (связан с оценкой возможностей работников организации, с правильным распределением обязанностей между ними, что является источником эффективной и стабильной работы);

- стиль руководства (все они не в одинаковой мере влияют на проведение определенной кадровой политики).

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики в таблице 1.

Таблица 1 - Основные направления кадровой политики

Направления	Принципы	Характеристика
1. Управление персоналом организации	Принцип одинаковости необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Принцип: 1. Соответствия 2. Профессиональной компетенции 3. Практических достижений 4. Индивидуальности	1. Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека 2. Уровень знаний, соответствующий требованиям должности 3. Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных) 4. Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Принцип: 1. Конкурентности 2. Ротации 3. Индивидуальной подготовки 4. Проверки делом 5. Соответствия должности 6. Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	1. Отбор кандидатов на конкурсной основе 2. Плановая смена должностей по вертикали и горизонтали Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе 3. Эффективная стажировка на руководящих должностях

		<p>4. Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент</p> <p>5. Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.</p>
4. Оценка и аттестация персонала	<p>Принцип:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отбора показателей оценки 2. Оценки квалификации 3. Оценки выполнения заданий 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок 2. Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности 3. Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	<p>Принцип:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышения квалификации 2. Самовыражения 3. Саморазвития 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала 2. Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения 3. Способность и возможность саморазвития
6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда	<p>Принцип соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы</p>	<p>Эффективная система оплаты труда</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Принцип равномерного сочетания стимулов и санкций 2. Принцип мотивации 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкретность описания задач, обязанностей и показателей 2. Побудительные факторы, влияющие на повышение

Инструментами реализации кадровой политики являются:

- кадровое планирование;
- текущая кадровая работа;
- руководство персоналом;
- мероприятия по его развитию, повышению квалификации;
- мероприятия по решению социальных проблем;
- вознаграждение и мотивация.

В результате применения этих инструментов изменяется поведение сотрудников, повышается эффективность их работы, улучшается структура коллектива.

Этапы выработки кадровой политики:

1. Проведение анализа ситуации и подготовка прогнозов развития предприятия. Определение стратегических целей организации;
2. Разработка общих принципов кадровой политики, определение ключевых моментов и приоритетов;
3. Официальное утверждение кадровой политики организации;
4. Этап пропагандирования. Создание и поддержка системы продвижения кадровой информации. Информирование коллектива о разработанной кадровой политике и сбор мнений;
5. Оценка финансовых ресурсов на осуществление выбранного типа стратегии - формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
6. Разработка плана оперативных мероприятий: планирование потребности в трудовых ресурсах, прогноз численности кадров, формирование структуры и штата, назначение, создание резерва, перемещение. Определение значимости мероприятий;
7. Реализация кадровых мероприятий: обеспечение программы развития, отбор и найм персонала, профориентация и адаптация сотрудников, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
8. Оценка результатов деятельности — анализ соответствия кадровой политики, выполняемых мероприятий и стратегии организации, выявление проблем в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

4.2 Виды кадровой политики

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По масштабам кадровых мероприятий.
2. По степени открытости.

Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий

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 виды кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика

Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика

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

Превентивная кадровая политика

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

Активная кадровая политика

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней 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 можно 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.

Виды кадровой политики по степени открытости

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 организации.

Такая кадровая политика характерна для современных телекоммуникационных компаний или автомобильных концернов, которые готовы «покупать» людей на любые должностные уровни независимо от того, работали ли они ранее в подобных организациях. Такого типа кадровая политика также свойственна новым организациям, ведущим агрессивную политику завоевания рынка, ориентированным на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Такого типа кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы, формирование особого духа причастности, а также, возможно, работающих в условиях дефицита кадровых ресурсов. Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики представлена в таблице 2.

Таблица 2- Сравнительная характеристика открытого и закрытого видов кадровой политики

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

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

ГЛАВА 5- ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Каждая компания, подводя итоги отчетного периода, прогнозирует успехи в новом году. А без квалифицированного персонала добиться успехов гораздо сложнее. Поэтому важно правильно проанализировать потребность в персонале, выбрать наиболее подходящий метод расчета, найти источники покрытия потребности.

Наступивший новый рабочий год - это замечательная возможность грамотно спланировать работу всей организации на предстоящий период; и, в том числе, потребность в персонале. В идеале, менеджеру по персоналу желательно получить от администрации стратегические планы компании на предстоящий год, и далее планировать работу Отдела персонала, исходя из этого. Однако далеко не во всех организациях формируются стратегические цели, а затем декомпозируются в подразделения. Но, тем не менее, планировать работу Отдела персонала и потребность организации в

персонале необходимо. Важным моментом является и то, на каком этапе развития находится в данный момент ваша организация. Как правило, планирование возможно лишь на этапах роста и стабилизации. А на этапе стагнации могут позволить себе планирование лишь государственные структуры или огромные холдинги.

5.1 Виды и цели планирования

Начиная работу по планированию потребности в персонале, необходимо понимать, что это целая система комплексных решений, имеющая под собой конкретные цели. Задача планирования – иметь в нужном месте и в нужное время персонал необходимой квалификации для выполнения соответствующей работы. А основными целями можно назвать следующие:

- Обеспечение организации человеческими ресурсами в заданные сроки, желательно, минимизировав все издержки;
- Организация эффективной работы по найму (комплектование) и развитию (обучение) персонала.

Планирование бывает двух видов: стратегическое (долгосрочное) и тактическое (ситуационное).

При **стратегическом планировании** составляется программа по выявлению потенциала специалистов, которые необходимы организации в будущем. Разрабатывается стратегия развития человеческих ресурсов, и определяется потребность в этих ресурсах в дальнейшем. При **тактическом планировании** анализируется потребность организации в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Она зависит от показателей текучести кадров в данное время, выходов на пенсию, декретных отпусков, сокращений и т.д.

Также, при планировании персонала необходимо учитывать динамику рынка и конкуренцию в данной отрасли; уровень оплаты труда сотрудников и внутреннюю культуру организации и еще немало факторов.

Можно классифицировать периоды планирования следующим образом:

- краткосрочные (до 2-х лет);
- среднесрочные (от 2-х до 5-ти лет);
- долгосрочные (более 5 лет).

Вероятнее всего, до вашего прихода в компанию, она благополучно работала, развивалась, подбирала и обучала персонал, увольняла и т.д. Ваша задача в первую очередь: узнать - *каких* результатов должна достигнуть компания в течение года, изучить краткосрочные и долгосрочные планы. Только имея (возможно даже неформализованную) информацию о дальнейшем развитии, Вы можете начать планирование. Главное, чтобы эта информация была получена от первого лица компании или Учредителей, а не от смежных подразделений.

Где получить информацию, если вы только пришли в компанию:

- в бухгалтерии;
- у руководителей подразделений;
- у руководителя компании;

Как правило, на этапе подведения итогов истекшего года и формирования бюджета на год наступающий можно получить, как минимум, следующие данные:

- процент увеличения плана продаж (объема предоставляемых услуг) по сравнению с истекшим периодом (годом);
- возможность открытия новых подразделений или аренды новых площадей;
- удовлетворенность руководства квалификацией работающего персонала;
- возможность разработки новых продуктов;
- планы по открытию - закрытию региональных филиалов (если таковые имеются).

И вот долгожданная информация у Вас в руках или на экране монитора. Теперь Вам будет нелишне собрать и структурировать информацию о прошлом компании и о существующих кадровых ресурсах; и только после этого заняться непосредственно планированием.

Итак, что хорошо бы знать до начала планирования, и какие данные могут пригодиться:

- Штатное расписание (с указанием численности и вакантных мест по подразделениям);
- Информация о сотрудниках (анкеты, личные данные, в том числе информация о дополнительных навыках сотрудников);
- Процент текучести персонала (в идеале по подразделениям);
- Причины текучести;
- Кадровая политика в отношении персонала. Ориентирована на внутреннюю или внешнюю среду, т.е. нацелена на удержание сотрудников или нет.
- Размер оплаты труда персонала и другие материальные составляющие.

Всю процедуру планирования потребности в персонале можно представить в виде четырех крупных этапов.

1. Происходит анализ внутренних ресурсов компании, с целью прогнозирования удовлетворения будущих потребностей. Учитывается общая стратегия компании, финансовая состоятельность, оборот, прибыли и т.д.

2. Происходит анализ потребностей компании в персонале на конкретный период (месяц, квартал). Т.е. выявляется: сколько, какой квалификации, на какие должности и когда потребуется сотрудников.

3. Происходит анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей компании в персонале за счет существующих человеческих

ресурсов. Это зависит от кадровой политики: нацелена на удержание сотрудников или нет.

4. Происходит процесс принятия решения:

- Привлекать человеческие ресурсы извне;
- Переквалифицировать частично имеющихся сотрудников;
- Сократить персонала за неимением надобности.

5.2 Количественная и качественная потребность в персонале

Потребность в персонале может быть двух видов: качественная и количественная.

Качественная потребность в персонале - потребность в численности персонала по категориям, профессиям, специальностям и уровням квалификационных требований. Поэтому мы и рекомендовали вам изучить данные о дополнительных навыках сотрудников, чтобы иметь представление об уровне профессионализма.

Например, для того чтобы продать больше единиц товара, не всегда нужно увеличивать количество продавцов, однако косвенная зависимость существует. Надо помнить, что при росте объема продаж нагрузка возрастает не только в коммерческом подразделении.

Количественная потребность – потребность в персонале без учета квалификационных требований и особенностей организации. Например, при увеличении объема продаж на 20% и при сохранении существующей рентабельности в конкретной компании, можно предположить увеличение штатной численности на 15-30%, в зависимости от типа организации.

5.3 Методы расчета потребности в персонале

Прогноз потребностей в персонале осуществляется при использовании ряда методов и техник (комплексно или по отдельности). В последнее время пользуются популярностью методы, основанные на использовании математики. Но и метод экспертных оценок, не требующий сложных исследований, также используется в организациях. Методы расчета потребности в персонале – способы определения плановой численности персонала организации или ее подразделения. Для расчета потребности в персонале используют:

- Метод трудоемкости (фотография рабочего дня);
- Метод расчета по нормам обслуживания;
- Метод экспертных оценок;
- Метод экстраполяции;
- Компьютерная модель планирования персонала.

Фотография рабочего места.

В ходе использования данного метода менеджер по персоналу определяет задачи и действия для работника, а потом регистрирует их во

времени. Результатом такого исследования станет определение целесообразности тех или иных операций (действий), а также их значимость. Можно будет отказаться от каких-то в пользу выполнения более значимых, либо вообще пойти по пути сокращения персонала, совместив обязанности нескольких работников в одну штатную единицу.

Метод расчета по нормам обслуживания. Данный метод частично похож на предыдущий. Нормы обслуживания закреплены в различных ГОСТах, СНиПах и СанПиНах (соответствующих для каждой отрасли). Этот метод позволяет менеджеру по персоналу, зная нормативы выработки и объемы планируемого производства, легко подсчитать численность требуемого персонала.

Эти два метода эффективно работают при расчете потребности в производственном и обслуживающем персонале.

*Например: на швейном производстве, где изготавливают куртки, работают швеи трех квалифицированных разрядов. Необходимо будет сделать фотографию рабочего дня швей каждой из трех квалификаций и вывести среднее значение (время, за которое она сошьет 1 куртку = 20 часов). Имея данные об объеме выработки (600 курток в месяц) и о 8-ми часовом рабочем дне при пятидневной рабочей неделе, менеджер по персоналу сможет подсчитать количество швей, требуемых на производстве. (20 час. * 600 курток) : (8раб.час * 22 раб.дня) = 68 швей*

Метод экспертных оценок. Данный метод основан на мнении специалистов (руководителей отделов или компаний). В основе метода лежит их интуиция и профессиональный опыт. Это не самый точный из всех приведенных методов, но опытом компенсируется недостаток необходимой информации. Человеческий фактор многое значит, и поэтому в коммерческих предприятиях чаще всего именно этот метод расчета.

Метод экстраполяции. При использовании этого метода происходит перенос существующей на данный момент в компании ситуации на планируемый период, учитывая специфику рынка, изменения финансовой ситуации и т.д. Этот метод хорош для использования на короткий период и в стабильных компаниях. Казахстанский бизнес, увы, нестабилен, поэтому применяется метод скорректированной экстраполяции. И тогда учитываются все внешние факторы, такие как рост цен, популярность данной отрасли, политика государства и т.д.

Компьютерная модель планирования персонала. Не очень популярный метод при расчете потребности в персонале. При его использовании задействованы линейные менеджеры, которые должны предоставлять информацию менеджеру по персоналу. И на основе этого строится компьютерный прогноз.

Планирование потребности в персонале с учетом текучести, оценочных процедур и «исчезновения» сотрудников.

Для того, чтобы прогноз по планированию персонала оправдался, необходимо учесть еще такие факторы как текучесть, и уход сотрудников в результате оценочных процедур.

Чтобы точнее определить нормы текучести, надо учитывать все особенности бизнеса, включая количество людей, которые могут не пройти аттестацию, естественный уход персонала (например, на пенсию или в декрет), а также фактор сезонности (число увольнений может зависеть от времени года). У различных подразделений в одной и той же компании может быть своя норма текучести. Например, для торгового представителя период работы в компании 1,5-2 года. Для производственных подразделений и менеджерского состава период эффективности может длиться годами.

Здесь уровень текучести может быть ниже – 5–10%. По данным из некоторых источников текучесть в производственной сфере составляет в среднем 10%. Если компания активно развивается, и происходит массовый найм персонала, то текучесть возрастает до 20%. В рознице и у страховщиков нормой считается 30% уровень текучести кадров. А в сегменте HoReKa (гостинично-ресторанный бизнес) даже 80% текучести считается нормой.

Если же руководство компании выражает недовольство по поводу квалификации персонала то, скорее всего в наступившем году сотрудников ждет такая процедура, как оценка или аттестация персонала. Соответственно при планировании расчета персонала мы должны учитывать не только уровень текучести (ориентируясь на данные истекшего года), но и перспективу ухода из компании еще некоторого количества сотрудников. Предположим, что «исчезнет» еще 15% сотрудников. *Итак, даже самый приблизительный подсчет при штате сотрудников в 100 чел. По штатному расписанию на 1 декабря – 90 человек*
Вакантно -10

Текучка – 20% - 20 чел

«Исчезновение» - 15% - 15 чел

Даже для сохранения существующей численности надо – $10+20+15=45$

В случае, если планируется увеличение продаж на 20% - увеличение численности (10-30%), как минимум еще +10 чел. Следовательно, в планируемом году мы должны подобрать 55 человек, что составляет 50% от сегодняшней численности.

5.4 Пути покрытия потребности в персонале

Исходя из потребности, мы выбираем пути и источники покрытия потребности в персонале. Чаще всего компании используют активные пути покрытия потребности в персонале.

Это способы найма персонала, при которых организация:

- набирает персонал непосредственно в учебных заведениях;
 - представляет заявки по вакансиям в местные и межрегиональные центры занятости (биржи труда);
 - использует услуги консультантов по персоналу и услуги специализированных посреднических фирм по найму персонала;
- вербует новый персонал через своих сотрудников.

Источники покрытия потребности в персонале: внешние и внутренние.

Внешние: учебные заведения;

- коммерческие учебные центры;
- посреднические фирмы по подбору персонала;
- центры обеспечения занятости;
- профессиональные ассоциации и объединения;
- свободный рынок труда.

Внутренние: собственные внутренние источники.

Внутренние источники покрытия потребности в персонале - возможности организации в самообеспечении потребности в персонале. К внутренним источникам относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала.

Для того чтобы начать процесс планирования потребности в персонале, менеджеру по персоналу необходимо:

1. Провести анализ потребности в персонале, а также анализ эффективности работы и организационного климата.

2. Провести исследование краткосрочных и долгосрочных перспектив организации, включающее в себя изучение потребности в трудовых ресурсах, а также изучение необходимости обучения персонала организации;

Для составления плана найма персонала нам необходимо:

1. Знать кадровую ситуацию в регионе (наличие в регионе персонала нужной квалификации, % безработицы, уровень текучести и т.д.)

2. Продумать технологию оценки персонала (длительность, этапы оценки по каждой вакансии).

Также при планировании учитывается средний период закрытия вакансии по каждой профессии. Разрабатывая план найма, необходимо учесть ресурсы службы персонала, выделяемые на данную задачу и спланировать расходы (бюджет) на подбор.

ГЛАВА 6 НАБОР И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА

6.1 Понятие набора и источники привлечения персонала

Набор персонала - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Существуют два возможных источника набора: **внутренний и внешний**.

К числу внешних источников набора персонала можно отнести следующие:

- государственные и коммерческие агентства по трудоустройству;
- высшие, среднеспециальные или иные учебные заведения;
- клиенты и поставщики;
- конкурирующие организации;
- лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы;

- читатели той или иной печатной продукции: газет, журналов и т.д.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Согласно теории ожиданий, в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде.

Основным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

Достоинства и недостатки каждого из указанных источников набора представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнение источников набора персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
1. Внутренние источники привлечения персонала	
1. Возникновение шансов для служебного роста.	1. Ограниченные возможности для выбора персонала.
2. Незначительные затраты на привлечение персонала.	2. Возникновение напряженности в коллективе в случае появления нескольких претендентов на вышестоящую должность.
3. Претендентов на должность хорошо знают в организации.	3. Проявление панибратства при решении деловых вопросов.
4. Знание претендентом данной организации.	4. Разочарование среди коллег в случае неодобрения факта выдвижения какого-то работника.
5. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности.	5. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в организации.
6. Решается проблема занятости собственных работников.	6. Перевод на новую должность не удовлетворяет количественно потребность организации в персонале.
7. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.	7. Требуется дополнительные затраты на переподготовку или повышение квалификации работника, занявшего вакантное место.
8. Рост производительности труда (если перевод на новую должность	

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
совпадает с желанном: работника).	
9. Возможность избежать для организации высокой текучести персонала.	
10. Большая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации.	
2. Внешние источники привлечения персонала	
1. Широкие возможности выбора персонала.	1. Высокие затраты на привлечение персонала.
2. Возникновение новых импульсов для развития организации.	2. Недостаточное знание организации.
3. Прием на работу покрывает количественную и качественную потребность в персонале организации.	3. Длительный период адаптации.
4. Вновь принятому работнику, как правило, легче добиться признания.	4. Негативное воздействие на социально-психологический климат в коллективе.
	5. Отсутствие возможностей служебного роста для сотрудников организации.
	6. Значительный удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести персонала.

Организациям следует использовать как внешние, так внутренние источники набора. При этом окончательное решение о привлечении рабочей силы из того или иного источника зависит от экономической и социальной эффективности работника.

6.2 Метод **headhunting**

Принцип действия данного метода основывается на следующей предпосылке - руководители высокого уровня не ищут работу по объявлениям или через агентства, большинство из них успешно в своем деле и даже не помышляет о смене работы. Задачей «охотника» является предложение такому кандидату более выгодных условий в другой организации.

Хэдхантеры ведут поиск на основе детального анализа рынка и возможных компаний-доноров. Также они должны хорошо знать специфику работы предприятий в отдельных секторах рынка, например, в нефтегазовом, банковском и т.д. Источниками информации для хэдхатеров служат:

- отчеты и брошюры, публикуемые организациями;

- отраслевые издания, публикующие рейтинги самых успешных руководителей и работников, а также, статьи, репортажи и прочие публикации;

- конфиденциальная сеть поиска.

К отобранным кандидатам осторожно обращаются с предложением о перемене места работы, обсуждают ее специфику и условия (уровень оплаты, социальные блага), после чего кандидата представляют организации-клиенту. Хэдхантеры проводят тщательный анализ вакансии, составляют подробные требования к ней, выявляют наиболее подходящий тип личности. Все эти действия производятся на основании требований, к кандидатам, сформулированных клиентом — работодателем. Хэдхантеры осуществляют самостоятельное тестирование кандидатов на соответствие этим требованиям.

Услуги хэдхантеров оплачиваются в абсолютном измерении. Сумма гонорара устанавливается до начала поиска и в виде аванса выплачивается 25-30%. Столько же выплачивается при предоставлении клиенту списка наиболее подходящих кандидатов. Оставшаяся часть гонорара выплачивается после приема подобранного кандидата на работу. К достоинствам headhunting относятся:

- воздействие на нужную целевую аудиторию (традиционные средства привлечения персонала могут не коснуться потенциальных кандидатов на высокую должность);

- руководители, готовые рассматривать предложения о новой работе, сами дают понять хэдхантерам о своих намерениях, а не ищут открыто работы в конкурирующих организациях;

- если выбранный кандидат не хочет менять место работы, он может порекомендовать другого работника аналогичного уровня.

К недостаткам headhunting относятся:

- разрушительное воздействие на эффективно налаженную деятельность организаций;

- руководитель, поддавшийся хэдхантеру, сможет снова стать его клиентом. С целью предотвращения этого организации выплачивают сотруднику значительные средства в обмен на обязательство пребывания длительного срока в организации на занимаемой должности;

- кандидат может подкупить хэдхантера с целью рекомендации на хорошую должность;

- с целью наиболее эффективного поиска хэдхантер может запросить от компании- клиента конфиденциальную информацию.

6.3 Нетрадиционные методы подбора персонала

Первое место по популярности занимает **метод стрессового интервью**. Ещё его иногда называют шоковым, что в большей степени отражает сущность подхода. Цель стрессового интервью - определить

стрессоустойчивость кандидата. Соответственно необходимость его использования может быть оправдана при подборе работников на определенные вакансии: кассиры, операционисты в банках, пожарные, сотрудники милиции, и даже специалисты по персоналу (наша профессия и опасна, и трудна ничуть не в меньшей степени, чем труд работников милиции).

Для выявления стрессоустойчивости кандидата для него создают стрессовые условия и наблюдают, как он будет на них реагировать. Самое интересное - рассказы очевидцев, прошедших через стрессовое интервью, которыми сегодня изобилует Интернет! Среди них мне не довелось встретить ни одного положительного, люди высказывают возмущение, непонимание, зачастую обиду.

Стандартный сценарий стрессового интервью предполагает:

- опоздание на собеседование представителя работодателя на время от получаса и более;
- выказывание невнимания к заслугам, степеням, званиям, образованию соискателя: «Ну, и что, что Вы из МГУ, у нас оттуда даже уборщица»;
- потерю резюме кандидата;
- создание неудобных условий: подпиленная ножка стула, слишком высокий стул, яркий свет в глаза, размещение соискателя в центре круга, по окружности которого сидят представители нанимателя;
- задавание неприличных вопросов: «А почему вы в свои 27 лет еще не замужем, мужчин боитесь?»
- неожиданные действия со стороны рекрутера: швыряние ручки в лицо.

Странно, конечно, что кто-то после таких вопросов согласится у нас работать. Хотя, конечно, мастера стрессового интервью советуют после проведения такового честно признаться сотруднику в целях «пытки». Но, как правило, ситуацию такое признание уже изменить не в силах.

Бывают и особо интересные случаи. Так, например, в одной из американских компаний решили применить стрессовое интервью массово. Пригласили сразу несколько кандидатов, прошедших первые два этапа интервью на корпоративную вечеринку. После просмотра видеофильма о жизни компании соискателями сказали: «Наш корпоративный танец - макарена. Поэтому те, кто этот танец умеют танцевать, соответствуют нашим ценностям». Логично, что после этого всех кандидатов попросили исполнить танец. Кого в результате взяли на вакантную должность, осталось неизвестным, но история о макарене и о компании, которая её очень любит, теперь известна по всей стране.

Из этой же партии и история об отборе стюардесс для одной из скандинавских компаний. Там соискательницам предложили изобразить, как играют в водное поло бегемоты. Не все согласились войти в роль бегемота, но вероятно, рекрутеры насладились зрелищем, хотя теперь не все решатся приехать на собеседование в эту компанию.

Из менее безобидных приемов - предложение секретарям снять туфли. Вероятно для проверки чистоплотности. А может быть, так определяют, кто в доме будет хозяин, ведь как говорит народная молва, если второй палец на ноге длиннее остальных, то женщина будет доминировать. А не всем шефам, наверное, такое положение вещей по душе. Хотя, как рассказали участники одного из тренингов - главные врачи одной из московских клиник - традиция проверять чистоплотность, а заодно и стрессоустойчивость кандидатов в российские больницы имела место еще в позапрошлом веке.

Следующее место в нашем рейтинге занимают **Brainteaser-интервью** (дословно, интервью, щекочущее мозг). Особенно любят этот метод российские представительства западных компаний. Суть метода в том, что кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель такого нестандартного метода - проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя. Соответственно целевая аудитория для использования Brainteaser-интервью - работники умственного труда и креативщики, среди которых программисты, менеджеры по рекламе, аудиторы, консультанты. Однако по рассказам очевидцев не гнушаются работодатели и применяя этот метод при выборе инженеров, операторов машин и даже рабочих.

Наибольшую популярность методу принесла компания Microsoft, руководители которой являются не только приверженцами метода, но и авторами многих широко используемых вопросов. Так, например, есть корпоративная легенда о том, что один из CEO компаний, идя по улице, придумал вопрос: «А почему крышки канализационных люков круглые?». И не только придумал, но и с успехом использовал во многих интервью.

Вопросы Brainteaser-интервью можно разделить на несколько групп:

1. Небольшие логические задачи с четко заданными ответами (например, известная задача про мужика, которому надо перевезти на другой берег лису, петуха и мешок с зерном при условии, что за одну переправу по реке он может перевезти только один груз, а лиса может съесть петуха, который, в свою очередь, может склевать зерно).

2. Задачи, у которых нет четко заданного ответа (например, сколько в мире парикмахеров, сколько в России настройщиков пианино). В ответах на этот вопрос ценятся логичность хода рассуждений и креативность решения. То есть кандидат должен начать рассуждать следующим образом: всего в мире около 6 млрд человек. Пусть две трети из них раз в месяц ходят к парикмахеру. Один парикмахер в месяц обслуживает 100 человек. Тогда всего в мире насчитывается... Попробуйте сами ответить на этот каверзный вопрос, почувствуйте, как говорится на себе.

Среди таких задач есть и посложнее, специально разработанные бизнес-кейсы. Такие кейсы, как правило, любят консалтинговые компании. Им и кейс составить проще (на практических проектах) и характер деятельности обязывает.

3. Упражнения, в которых требуется показать оригинальность

мышления (например, как сконструировать солонку, или продайте мне, пожалуйста, эту ручку).

На третьем месте в нашем рейтинге **метод подбора персонала на основе физиогномики**. Одним из апологетов этого метода в нашей стране является В. В. Малешин, который уже более 20 лет применяет этот метод в своей практике подбора персонала, ведет семинары и публикует статьи. Сама физиогномика как наука отсчитывает свое начало с XVIII века, когда была опубликована первая подробная работа по физиогномике — четырехтомные «Физиогномические фрагменты» Иоганна Гаспара Лафатера (1775–1778), хотя методы определения характера человека по его внешности существовали еще в Древнем Вавилоне. Применение физиогномики оправдано только при условии большого практического опыта её использования и особой осторожности при выдаче рекомендаций. Физиогномика не должна быть единственным методом при отборе кандидата, она подходит скорее как вспомогательный метод, позволяющий подкрепить выводы традиционной технологии интервьюирования. Представьте себе подобную ситуацию, вы проводите отбор кандидатов на должность главного бухгалтера. И вот пришел момент принятия решения, директор интересуется, кого же наконец-то можно усадить за стол, заваленный отчетностью и сделать ответственным за весь этот бухгалтерский беспорядок в компании. Вас вызывают на ковер и задают справедливый вопрос: «Ну, кто же?». И вы называете имя, мотивируя выбор тем, что губы у кандидата ровные, ногти покрашены аккуратно, лицо пропорциональное, глаза большие, а нос правильной формы. Как вы думаете, что скажет директор, а если не скажет, то подумает?

Четвертое место на пьедестале нетрадиционных методов подбора персонала прочно занимает **соционика**- наука, изучающая процесс переработки информации из окружающего мира психикой человека.

Согласно соционической концепции психика людей может быть представлена в виде 16 возможных вариантов восприятия и обработки информации, что соответствует определенному типу информационного метаболизма (сокращенно ТИМ) или социотипу.

Соционика опирается на такие понятия, как логика и этика, интуиция и сенсорика, экстраверсия и интроверсия, рациональность и иррациональность, названные функциями психики. Для более наглядного изображения этих признаков были введены их символные изображения, из которых образовали своеобразные информационные модели, сложив функции в разных сочетаниях. Всего таких сочетаний может быть 16, каждому из них соответствует свой тип.

Каждому типу в соционике были присвоены названия, исходя из того, какая известная личность или персонаж более всего похожи на представителя данного ТИМ по своему поведению. Название типа сокращенно представляют в виде трех букв, соответствующих соционическим признакам

в модели типа. Так, появилось разделение людей на Штирлицев, Габенов, Робеспьеров и т. п.

Люди, относящиеся к одному и тому же типу, демонстрируют достаточно типичное поведение в тех или иных условиях, при принятии тех или иных решений, а также руководствуются одинаковыми мотивами при решении определенных задач. Методы соционики, возникшей на стыке психологии и информатики, позволяют получить прогнозы поведения того или иного человека и взаимодействия его с определенными представителями других типов. В соответствии с этим для каждого типа можно составить свои рекомендации, как в области профессионального взаимодействия, так и в сфере личных интересов.

Основной процедурой отбора на основе соционики является соционическое типирование или иначе определение соционического типа сотрудника. Некоторые специалисты называют эту процедуру социоанализом. Существует несколько способов типирования людей: тестирование по различным тестам, интервьюирование, наблюдение за поведением и физиогномика.

Для соционического тестирования используются такие тесты, как известный опросник МВТІ, тест БУНС и др. Есть вариант тестирования, при котором используется оценка семантического дифференциала, т. е. по тексту или рассказу тестируемого на основе употребленных слов, фраз, почерка и сюжетной линии делается заключение о том или ином социотипе. Следует заметить, что типирование по тестам не всегда дает точную картину. Надежность этого метода можно обозначить как 50/50.

Наблюдение за поведением основывается на оценке характера жестов и движений. Например, резкие порывистые движения характерны для интуитов. Сенсорики любят занять все свободное пространство вокруг себя и, как правило, смело располагаются в незнакомой обстановке. Для более точной диагностики типа требуются определенный опыт, наблюдательность и внимание со стороны типизирующего специалиста. Этот метод скорее стоит использовать как вспомогательный, нежели как панацею.

Для использования в соционической диагностике метода физиогномики типизирующему необходим большой опыт, поскольку он должен знать, какие черты лица и мимика характерны для представителей тех или иных социотипов. На сегодняшний день уже накоплена определенная статистика изображений лиц и видеоматериалов, но и этот метод не стопроцентен.

Метод интервью позволяет с большей точностью определить соционический тип сотрудников. В ходе интервью задается ряд вопросов, направленных на выявление вида функций в модели информационного метаболизма. Набор вопросов зависит от предпочтения специалистов. Среди них встречаются такие, как «Любите ли Вы готовить?», «Часто ли Вы опаздываете на работу?» и др. Метод интервью довольно субъективен и его

результативность зависит от социотипа самого специалиста, проводящего диагностику, и от его опыта.

Есть еще один метод соционической диагностики - сравнительный, который основан на сравнении поведения сотрудника с описанием типов в литературе.

Наиболее эффективным справедливо считается сочетание всех перечисленных способов. Еще одним вариантом, позволяющим сделать выявление типа более надежным, является проведение процесса типирования совместно несколькими людьми, дополняющими друг друга по типу.

Соционическому типированию можно научиться, причем как самостоятельно, так и на специальных курсах. Поэтому этот метод с каждым годом становится известен все более широкому кругу специалистов.

Что же дает использование соционики при подборе персонала:

1) отбор людей наиболее подходящих для выполнения данного рода работы (что гарантирует любовь к работе, ведь когда человек делает то, что ему нравится, и эффективность труда у него становится выше),

2) отбор людей, которым близки ценности компании,

3) отбор людей, которые хорошо впишутся в коллектив,

4) отбор людей, которых устроит политика мотивации, используемая в компании.

Само интервью занимает не более 30 минут и включает в себя ряд вопросов, которые используются также и в традиционном собеседовании, например, в биографическом интервью (Кем вы мечтали стать, когда заканчивали школу? Стали? Почему?). Они могут быть совершенно не связаны с работой, но при этом не носят какой-то интимной направленности (например, опишите, пожалуйста, пляж курорта, на котором вы недавно отдыхали). Зато, зная социотип, принимаемого кандидата, можно прогнозировать его поведение в рабочих ситуациях, отношения в коллективе, узнать «где у него кнопка для мотивации». В 90% из 100% это срабатывает. Оставшиеся 10% относят на ошибки в типировании кандидатов.

Однако главное при этом — не забывать, что на личность каждого человека влияют его воспитание и окружение. Поэтому говорить о стопроцентном совпадении описания социотипа с личностью человека, а тем более о том, что человек определенного типа никогда не сможет хорошо выполнять ту или иную работу, чем грешат многие специалисты по соционике, нельзя. Но утверждать о совпадении на 80% в большинстве случаев, мы можем в полной уверенности.

Поэтому эффективность использования соционики в подборе персонала можно гарантировать не более, чем в размере 80%. И, безусловно, соционическое типирование не должно стать основным при подборе. Оно должно использоваться в совокупности с различными традиционными методами отбора персонала.

На пятом месте идет **графология**. Хотя говорить о графологии как о нетрадиционном методе подбора персонала, наверное, не достаточно

справедливо, так как, например, во Франции графология является вполне официальным инструментом отбора кандидатов, особенно в государственных структурах. Однако эффективность выводов на основе графологии до сих пор является спорным вопросом. Нет исследования с уверенностью и на 100% доказывающих связь почерка человека с чертами его личности, хотя определенная связь, конечно, имеет место быть. В нашей стране графология распространена слабо, может быть, из-за трудности интерпретации результатов, а может быть, из-за отсутствия специальных обучающих программ.

На шестом месте рейтинга - **гороскопы** и все, что с ними связано. Особую популярность гороскопы приобрели в период перестройки, когда началось повальное увлечение ранее закрытыми астрологическими прогнозами. Надо сказать, что сейчас популярность гороскопов в бизнесе стала меньше, но по-прежнему есть приверженцы этого метода отбора персонала и решения проблем на основе того, как звезды скажут

Далее находится метод подбора персонала **по имени**, а также по сочетанию имени, фамилии и отчества соискателя. Базируется метод на давно известной фразе капитана Врунгеля: «Как корабль назовете, так он у Вас и поплывет». Пропагандистом этого метода в массах является Б. Хигир, который провел исследование на тему «Какое имя больше подходит к той или иной профессии». Ничего удивительного в том, что среди бухгалтеров (которые по данным 2013 г занимают верхушку рейтингов востребованных позиций в России) самыми хорошими являются обладатели имени Наталья (которое по данным турецких мужчин является самым распространенным среди русских женщин). Становится в конце концов обидно и за собственное имя.

И наконец, последнее почетное место занимает метод определения характера человека **по отпечаткам пальцев**, и соответственно метод отбора по этим же отпечаткам. По словам ученых, метод позволяет определить коэффициент интеллекта: чем более завитыми являются завитки на пальцах человека, тем больше его интеллектуальные способности, и наоборот. Кроме того, с трудом представляю себе процедуру взятия отпечатков пальцев у соискателей.

ГЛАВА 7 ОТБОР ПЕРСОНАЛА

7.1 Сущность и методы отбора персонала

Качество персонала определяется через отбор. Отбор персонала в условиях рынка – важный фактор, определяющий выживание и экономическое положение предприятия.

В прошлом претендентами были инициаторы. Но этот процесс был тщательно структурирован. Но по иронии судьбы руководителями могли

быть только люди, являющиеся членами партии. Плохо это хорошо или хорошо – спорный вопрос, видимо на него ответит только время.

В настоящее время всё нацелено на снижение каких-либо опасений при принятии решений о занятии должностных вакансий. Существует различные методы этого контроля. Один из наиболее распространенных – собеседование – особенно часто (на 80%) применяется в США. Второй, – собрание пакетов документов – Европа. Третий – выращивание – Япония. В Казахстане система отбора состоит из следующих этапов:

1) Разработка требований к должности (должностные инструкции) – обеспечивает поиск претендентов необходимой классификации.

2) Привлечения для участия как можно большего количества претендентов, обладающих минимальными требованиями.

3) Проверка претендентов с использованием формальных методов, в целях отсева худших.

4) Отбор на должность из числа лучших кандидатур – Здесь решение принимает непосредственно руководитель.

Организация отбора:

1. Предварительная беседа. Крайне важный этап, который предшествует всему процессу отбора. Важно понять, что наниматель, желает купить подешевле и хорошее, а Вы – естественно, более высокооплачиваемую работу и чтоб делать было нечего.

2. Заполнение бланка доверительных документов. Все, что касается вашей жизни играет очень большое значение: где учились, что умеете делать. Заявление – важнейший документ. В разных странах применяется различные способы этого заполнения (сжатые, подробные). Внешний вид заявления – обязательно белая бумага, хорошая, не мятая. В большинстве стран требуется печатное исполнение документа, в РФ – можно от руки. В содержании документа должна отражаться информация о личности, то есть биографические данные, трудовые отношения, друзья (скажи мне кто твой друг и я скажу кто ты).

3. Беседа по найму - контактное общение с непосредственным представителем фирмы. Может происходить в 2-х направлениях (слабо формальном, по схеме).

При первом способе могут существовать множество нюансов. Вопросы нестандартизированы, в некоторых случаях могут применяться методы давления.

Как устоять в таких ситуациях:

- внимательно слушать, желательно избавиться от дрожи в коленках;
- следует следить за заявлениями;
- помнить о требованиях предъявляемых к работникам;
- стараться свести вопросы к кругу тех, которые известны Вам.

4. Тесты по найму – дополнительная оценка нанимающихся. Суть этой оценки заключается в выявлении типичного поведения нанимающегося и оценки (прогнозе) будущего его поведения в конкретном коллективе.

5. Проверка рекомендаций и послужного списка.

6. Медицинский осмотр – необходимо подтверждение психологического и физического здоровья. Следовательно, посещаются такие врачи как невропатолог, терапевт, лор, окулист, психиатр).

7. Принятие решений – представляет пакет документов. При отказе принятия на работу необходимо требовать его возвращения. При принятии на работу – подписание трудового контракта.

Среди базовых кадровых технологий одной из важнейших выступает отбор персонала. Человечество на протяжении столетий формировало определенные требования к работникам и особенно к тем, кто причастен к управлению.

К настоящему времени в отечественной и зарубежной практике накоплено немало способов, обеспечивающих качество отбора персонала.

Отбор - это многоактная деятельность, в которой человек участвует на протяжении практически всего периода своей активной профессиональной жизни.

Следует различать отбор при поступлении, найме на работу в организацию и отбор, многократно проводимый в период нахождения в организации (пролонгированный отбор).

При найме человека на работу в процессе отбора претендентов на должность происходит идентификация характеристик нанимающегося с требованиями, выдвигаемыми как организацией в целом, так и самой должностью, ее предметной областью. На этом этапе отбора приоритетное значение имеют социальные характеристики человека и формальные критерии отбора.

Так, например, в процессе отбора персонала на государственную службу решаются задачи комплектования государственных должностей, исходя из наиболее общих требований к человеку как носителю определенных социальных качеств. Это отбор для государственной службы как социального института, а не как для конкретного вида профессиональной деятельности. Критерии отбора при этом, как правило, имеют наиболее общий характер.

Отбор персонала - комплексная кадровая технология, обеспечивающая соответствие качеств человека требованиям вида деятельности или должности в организации.

Отбор в организации - пролонгированный отбор, проводится в процессе профессионального развития и изменения должностного статуса государственного служащего. Он осуществляется при внутриорганизационном должностном перемещении человека, формировании резерва и реализации многих других кадровых технологий. Пролонгированный отбор существует и при распределении профессиональных задач, которые выполняются сотрудниками по поручению руководителя в повседневной деятельности организации. Не обходится без отбора и практика организации учебы персонала. Наконец,

отбор существует и при решении задач сокращения персонала в организации, переводе сотрудника из одного структурного подразделения в другое и увольнении. В ходе этого этапа отбора приоритет имеют профессиональные характеристики человека, поскольку социальные характеристики, как правило, адекватны общим требованиям, предъявляемым организацией к человеку. Отбор персонала представляет сложную кадровую технологию.

Для осуществления отбора важны следующие необходимые условия:

- определить наиболее общие характеристики организации и на их основе сформулировать существенные социальные требования к человеку;

- раскрыть содержание, характер и условия труда персонала, определяющие содержание профессиональной деятельности и специализацию конкретной должности (предметную область, профиль должности);

- сформулировать и конституировать (официально установить) с учетом специализации должности необходимые профессионально-квалификационные требования (профессиограмму должности) к претендентам на замещение должности;

- изучить, используя разнообразные методы, качества и способности претендентов на должности и произвести их идентификацию (сопоставление, сравнение) с требованиями должности;

- установить полномочия субъектов управления процессом отбора, порядок его проведения и оформление его результатов.

Как социальный институт отбор персонала представляет систему мероприятий и субъектов управления, обеспечивающих формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации.

С точки зрения содержания отбор персонала, как кадровая технология, - это идентификация, сопоставление, соотнесение наиболее общих требований, присущих или выдвигаемых организацией, сферой деятельности с характеристиками персонала, конкретного человека.

В процессе отбора происходит поиск людей под определенные должности, установленные требования социального института, вида деятельности, решаются задачи комплектования персоналом организации.

Исходя из: наиболее общих требований к человеку как личности;

- требований к претенденту как субъекту социальных отношений и носителю определенных социальных качеств;

- состояния здоровья;

- возраста;

- наличия гражданства;

- общего стажа работы.

Составной частью отбора является профессиональный отбор. Это более тонкая по сравнению с отбором процедура идентификации характеристик

человека и требований профессии, предметной области, которая составляет содержание функционала должности.

В ходе профессионального отбора человек подбирается на должность с учетом:

- профессиональных способностей;
- личностных качеств;
- уровня и профиля образования;
- стажа работы по специальности;
- профессионального опыта, включая соответствующие знания и действия.

Большая часть указанных требований определяет, по сути, потребность в интеллектуальном отборе персонала.

Важным элементом профессионального отбора является профессиональный психологический отбор. С его помощью осуществляется идентификация психологической структуры профессиональной деятельности и психологических характеристик личности.

Исходя из специфики должностей, в структуру профессионального отбора могут включаться медицинский, а при необходимости и другие его разновидности.

В практической работе следует различать профессиональный отбор и профессиональный подбор.

При профессиональном подборе под профессионально-квалификационные возможности человека, его профессиональный опыт осуществляется поиск наиболее соответствующих им должностей, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности, накопленный профессиональный опыт, стаж, способности человека, часто с учетом новых обстоятельств его жизнедеятельности.

Жизнь часто вносит коррективы не только в планы кадровых органов, но и в планы самого человека. Меняются его семейные обстоятельства, состояние здоровья, взаимоотношения с руководством или коллегами по работе, становятся актуальными определенные нормы трудового законодательства. В этой связи возникает необходимость поиска должностей, видов деятельности под профессиональные способности и профессиональный опыт человека. Нередко в интересах самой организации с целью наиболее рационального использования профессиональных возможностей требуется подобрать для конкретного человека наиболее подходящую должность. В этих случаях осуществляется профессиональный подбор.

С внедрением в практику работы служб управления персоналом технологий планирования карьеры, организации планомерной работы с резервом кадров, реализации выводов аттестации и др. потребность в профессиональном подборе существенно возрастет. Его важнейшая задача состоит в том, чтобы рационально распорядиться профессиональным

потенциалом человека путем нахождения для него таких должностей, где его профессиональный опыт может быть реализован максимально. При профессиональном подборе исходят из приоритета интересов профессионала и посредством этого учитывается интерес организации.

Вопрос применять ли психологические тесты при приеме кандидатов на работу обсуждается давно и по-прежнему основывается на личном выборе руководителя. Причем решение зачастую основывается на предрассудках и предубеждениях в большей степени, чем на реальном знании вопроса: зачем это нужно и что это дает.

Процедура приема кандидата, как правило, состоит из одного или нескольких собеседований. Но краткий разговор с человеком не дает сколько-нибудь полного и достоверного о нем представления. Это лишь первое впечатление, которое может быть верным или нет. Кроме того, как у менеджера по персоналу, так и у кандидата в момент беседы может болеть голова, их могут донимать другие неотложные проблемы или просто у них плохое настроение. Или они друг другу не нравятся. Без объяснения причин. И, если нет четких критериев отбора, кандидат просто не попадает на следующий тур собеседования. Маленькая модель жизни.

Возможно, кандидат даже покажется приятным собеседником, и его анкетные данные удовлетворят формальным требованиям к вакансии, но кто знает, насколько успешно он будет работать, добиваться реальных результатов, насколько быстро он обучается и действует в сложных ситуациях? Для работодателя каждый кандидат в большой степени «кот в мешке». Наряду с послужным списком, рекомендациями и профессиональными достижениями, характеризующими его как специалиста, «принимающей» стороне необходимо знать, что он за человек, ведь он - потенциальный член коллектива. Не подведет ли в трудную минуту? Сможет ли собраться в ситуации временного цейтнота? Возьмет ли на себя ответственность в случае необходимости принятия самостоятельного решения? Не окажется ли источником ссор и конфликтов среди коллег? Конечно, за одну встречу сказать это наверняка невозможно, но кое-что узнать необходимо.

Наши впечатления соотносятся с действительностью примерно так же, как картины импрессионистов с реальными пейзажами. А впечатления, необходимо проверять. Для этого и используют тесты, прибегая, как правило, к услугам профессиональных психологов. Все же данные тестов – некоторая объективная реальность, пусть и данная нам в ощущениях. Надежность этих данных – от 20 до 70%, в зависимости от используемых методик и квалификации интерпретатора. На самом деле, в руках профессионала тесты являются достаточно достоверным источником информации, и чем их больше, тем надежнее информация. Поэтому для тестирования подбираются несколько тестов (батарея), охватывающих наиболее важные для данной профессии интеллектуальные, личностные, мотивационные и волевые качества.

Непрофессионалам применять тесты самостоятельно не рекомендуется. Сейчас существует модное поветрие поставить компьютерную версию какого-либо теста, а затем, руководствуясь стандартной распечаткой, выдать кандидату «диагноз». Этот метод порочен по нескольким причинам (если вообще стоит объяснять, почему непрофессионал не должен заниматься не своим делом). Во-первых, эти стандартные распечатки, как правило, содержат терминологию, понятную непрофессионалу лишь на интуитивном уровне (что далеко не всегда верно), во-вторых, они противоречивы, и интерпретировать эти противоречия может только специалист, знающий теоретическую модель, на которой основан тест. В – третьих, применяя несколько тестов, психолог некоторым образом боится от случайных ответов. Кроме того, во время тестирования психолог получает массу косвенной ценной информации о человеке. Как быстро он осваивается в новой ситуации; насколько он склонен принимать правила игры, навязанные ему извне; с какой скоростью он работает; как часто обращается за помощью; пытается ли узнать что-то новое для себя; быстро ли обучается и т.д. Зачастую даже при недостоверных данных тестирования такая косвенная информация дает много ценных сведений или, по крайней мере, поводов к размышлению. Такие динамические характеристики деятельности часто помогают диагностировать склонность к алкоголю и наркотикам. Если кандидат занимает предложенную вакансию, становится понятно, на что стоит обратить особое внимание во время испытательного срока.

Психологические тесты, применяемые при приеме на работу, подбираются в зависимости от требований к данному сотруднику как профессионалу, как члену коллектива, как руководителю и т.д. Предлагаются как бланковые, так и компьютерные варианты предъявления тестов. К сожалению, менеджеры по кадрам и руководители фирм не всегда используют надежные, профессиональные методики, заимствуя их где попало, чуть ли не из женских журналов. Но грамотный руководитель старается доверить эту работу профессиональному психологу или менеджеру по персоналу с психологическим образованием.

Для каждой вакансии составляется свой набор (батарея) тестов, соответствующий основным компетенциям сотрудника. Грамотный управленец или менеджер по персоналу обязательно имеет систему разработанных критериев отбора кандидатов на каждую вакансию.

Например, для бухгалтера важно быть ответственным, внимательным, уметь работать с большими объемами информации, обладать хорошей памятью на цифры, высокой помехоустойчивостью и работоспособностью. Учитывая тот момент, что в бухгалтерии работают в основном женщины, руководитель может обратить особое внимание на умение бесконфликтно сосуществовать в женском коллективе.

Для линейного менеджера важен достаточно высокий уровень интеллекта, способность к стратегическому мышлению и анализу, гибкость поведения, способность принимать решения и брать на себя ответственность

за них, умение общаться с клиентами и руководить подчиненными. Дизайнер рекламного агентства должен продуцировать нестандартные идеи, иметь богатую фантазию, уметь продуктивно и самостоятельно работать, выдерживать авралы и гибко подходить к требованиям клиентов.

Основные компетенции для каждой позиции определяются менеджером по персоналу и руководителями разных уровней. Условно можно разделить тесты на несколько категорий. **Интеллектуальные тесты.** Предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата. Могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, направленные на различные разновидности интеллекта. Например, для преподавателя, переводчика, специалиста по связям с общественностью, и даже для секретаря, важно обладать развитым вербальным интеллектом (то есть, хорошо владеть родным языком, уметь логично и грамотно изъясняться, обладать большим словарным запасом, точно понимать высказывания партнера и т.д.). Для коммерческого директора и маркетолога необходим высокий уровень аналитического мышления (умение анализировать и систематизировать большие объемы информации). Дизайнер и художник должен обладать пространственным мышлением и уметь решать нестандартные творческие задачи.

Тесты на внимание и память. Могут быть включены в тест интеллекта, либо даваться отдельно, если эти навыки профессионально важны. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания

Личностные тесты. Предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера. Набор выявляемых качеств зависит от теоретической концепции, положенной в основу теста. Как правило, они описывают поведенческие особенности человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое. Эти тесты могут выявлять уровень выраженности каждой характеристики (например, тест Кеттелла), или по совокупности данных, относить человека к тому или иному типу (например, тест Майерс-Бригс). Существуют как комплексные тесты, описывающие личность в целом, так и тесты на какое-либо определенное качество (например, тесты на способность к самоконтролю, способ принятия решений, агрессию и др.). Некоторые тесты предназначены для выявления патологий характера и личностного развития (например, MMPI).

Особо можно выделить тесты на выявления уровня мотивации (хочет ли человек реально работать или учиться, что может усилить его желание и сподвигнуть на реальные действия) и ценностные ориентации.

Изредка используются проективные тесты, например, кандидата просят нарисовать что-либо, или проинтерпретировать картинку или фотографию. Такие тесты трудоемки при обработке, но дают достаточно надежную информацию о кандидате при умелом с ними обращении.

Тесты межличностных отношений. Эти тесты выявляют стиль общения с людьми, конфликтность, способность идти на компромиссы, приходить на помощь другим, навыки общения в различных ситуациях. Тестам на конфликтность, как правило, уделяется особое внимание, поскольку сложные отношения в коллективе могут отнимать до 100% рабочего времени, в чем работодатель, конечно же, не заинтересован. Сюда же можно отнести тесты на выявление стиля руководства или лидерства.

Можно ли подготовиться к тестам? Такой вопрос тоже часто возникает. А что, если человек заранее знаком с данным тестом? Может ли он вычислить желательные ответы при выполнении личностного теста?

Интеллектуальные тесты часто сродни экзамену и многие теряются в этой ситуации, здесь необходимо собраться, даже если кандидат знает правильные ответы. Но это тоже кое-что говорит о человеке: он готовился, собирал информацию, интересовался своим коэффициентом интеллекта. Как правило, все тесты интеллекта имеют временные ограничения, то есть необходимо показать высокую продуктивность за короткое время. Кроме особенностей мышления проверяется также работоспособность и скорость мыслительной работы. Тугодумы вряд ли придутся где-либо ко двору, а эффективно и убедительно симулировать высокий интеллект практически невозможно, так же, как и запомнить все правильные ответы во всех тестах.

В личностных тестах бесполезно стараться вычислять правильные ответы, поскольку их результаты никогда не бывают «хорошими» или «плохими» сами по себе – каждый человек обладает своей индивидуальностью. Откуда вам знать, какой тип наиболее симпатичен данному руководителю? Очень плохое впечатление оставляют люди, которые дают только «социально желательные» ответы. Для них в любом тесте есть шкала лжи, улавливающая такую установку. В таком случае о человеке ничего нельзя сказать наверняка, кроме того, что он что-то скрывает. Есть сильное искушение больше не встречаться с этим человеком.

Таким образом, использование тестов как инструмента отбора персонала становится всё более популярным явлением, причём в последние годы начинается качественное изменение подходов к анализу результатов, который отдаётся на откуп профессионалам.

Открытый рекрутинг. Открытый рекрутинг представляет собой один из новейших инструментов кадровой политики компаний. Уникальная методика подбора персонала с использованием видеоинтервью и деловых игр применима в основном кадровыми агентствами для организации наиболее быстрого и максимально полного поиска запрашиваемого кандидата.

В чем суть этой персонал-технологии и ее принципиальные отличия от традиционных подходов к подбору персонала?

В отличие от большинства стандартных методов рекрутерских фирм, открытый рекрутинг не предлагает клиенту какого-то конкретного человека или нескольких лиц, а дает возможность увидеть всех потенциальных претендентов на данную должность (обычно их число - от 50 до 250 человек).

А выбирает конкретные кандидатуры сам руководитель фирмы. Это очень важный момент, так как главный принцип этой методики - максимальное использование потенциала, опыта, интуиции руководителя при создании наиболее удобных и комфортных для него условий отбора персонала. Только сам руководитель и его ближайшие помощники-менеджеры по персоналу по-настоящему знают, какой именно человек им нужен, и могут увидеть «своего» человека среди многочисленных претендентов. Обычно при формулировании заданий посредникам весь комплекс требований уместается в 3 слова: коммуникабельный, инициативный, ответственный. Однако даже наличие этих качеств у кандидата не дает гарантии, что это именно тот человек, который нужен фирме. Описать и расхвалить претендента можно как угодно (этим и занимаются рекрутерские фирмы, так как их главная цель - продать человека), но чтобы сделать правильный выбор, лучше, как говорится, один раз увидеть, чем 100 раз услышать. Однако организация личных встреч первого лица компании с кандидатами - не лучший выход. Во-первых, личные беседы даже с небольшим количеством кандидатов (50-60) могут занять до двух недель сплошных встреч в ущерб основной работе. Во-вторых, такой объем информации персонально удержать в памяти без искажения практически невозможно. В-третьих, утомляемость наступит на первой двадцатке, и руководитель, в угоду решения других насущных вопросов, может выбрать практически первую попавшуюся кандидатуру. А при использовании методики открытого рекрутинга процедура знакомства с 100-150 кандидатами займет у руководителя 1-1,5 часа.

Каким образом можно за это время увидеть и оценить такое количество человек? Руководитель просматривает видеоматериалы - короткие интервью с претендентами (2-3 минуты). Их проводит специалист-психолог. Потенциальному кандидату легче «раскрыться» с его помощью, нежели лицом к лицу с главой компании. А консультант, представляющий видеоматериалы, одновременно комментирует результаты тестов и анкетные данные кандидатов. На этом первом этапе происходит предварительный отбор. На второй этап, как правило, проходит не более 30% участников конкурса. Руководитель при выборе опирается, прежде всего, на личный опыт и интуицию, те, кто не соответствует духу и стилю организации и заведомо не впишется в коллектив, на 1 туре отсеиваются. Поэтому те кандидаты, которые по каким-либо причинам ему не понравились, которые, по его мнению, не соответствуют духу и стилю организации и заведомо не впишутся в коллектив, на первом туре отсеиваются.

Большой плюс такого способа знакомства с кандидатами в том, что просмотр видеоматериалов проходит в спокойной обстановке, где руководителю не надо напрягаться, выступая в непривычной для него роли интервьюера; видеобазы позволяют ему очень тщательно просмотреть и сопоставить своих будущих сотрудников. Естественно, что видеointerview позволяют сделать лишь приблизительный, предварительный отбор.

Второй этап конкурса - деловые игры, которые тоже снимаются на видеокамеру. В ходе деловой игры (обычно она длится 30-45 минут) участники раскрываются и с человеческой, и с деловой стороны; четко виден их коммуникативный потенциал, способы достижения целей, стиль в принятии решений, поведение в конфликтных ситуациях и многое другое.

Деловую игру ведет психолог. Он дает конкурсантам различные задания. Например, каждый должен составить список из 5 качеств, которые необходимы представителю данной профессии. Затем в ходе бурного обсуждения участники вырабатывают такой список качеств, с которым были бы все согласны, на его основе каждый проводит самопрезентацию - примерами из жизни доказывает, что у него есть эти качества или другое задание: необходимо из присутствующих выбрать директора и, наоборот, представить себя на месте руководителя компании и выбрать подчиненного. Все это фиксируется и потом анализируется. Если одного человека многие выбрали бы своим директором - значит, у него хорошо развито лидерское начало. А если этого же человека многие выбрали и подчиненным - это означает, что он может выступать и в той, и в другой роли и достаточно гибко проявлять себя в разных ситуациях. Бывают различные профессиональные задания. Например, соискатели на самую сейчас ходовую и популярную специальность - менеджер по продажам должны провести презентацию товара. Самое интересное, что сами участники выступают в ходе деловых игр в качестве экспертов: оценивают друг друга. Результаты этой социометрии учитываются при анализе видеоматериала, ведь по-настоящему только профессионал может оценить профессионала. Но последнее слово остается, конечно, за руководителем, потому что он здесь выступает главным экспертом. Обсуждение результатов этого этапа - самый ответственный момент для психологов и заказчиков, потому что за ним следует личная встреча отобранных претендентов с работодателем - собеседование и принятие окончательного решения о приеме на работу.

Этим заканчиваются два этапа конкурсного отбора, а с чего все это начинается, как конкурсанты попадают на видеозапись?

Фирма, которая обращается к агентству, осуществляющему открытый рекрутинг, заявляет: нужен такой-то персонал (например, секретарь-референт или менеджер по продажам) и выдвигает формальные требования: высшее образование, стаж работы, знание ПК, знание иностранного языка и т.п. Затем агентство составляет и разрабатывает рекламную кампанию. Причем агентство в большинстве случаев точно знает, какие объявления в каких именно газетах нужно напечатать, чтобы получить максимально большой охват потенциального рынка труда.

Благодаря широкой сети диспетчеров агентства осуществляется максимально большая пропускная способность. Например, если на I тур попадает группа в 100-150 человек, то звонков бывает в 2-3 раза больше. Просто для широты охвата в объявлениях указываются не все формальные

признаки, поэтому диспетчера проводят предварительный отсев по формальным признакам.

Таким образом, в течение двух недель формируется группа, обеспечивающая 60-80% потенциального рынка на данную вакансию с данными условиями оплаты труда. А затем из этой выборки (ее объем определяется заказчиком) в ходе просмотра видеоинтервью и деловых игр руководитель выбирает нужных ему специалистов среди самых лучших претендентов на данную вакансию. Весь процесс подбора персонала занимает около 3-4 недель. Но результаты превосходят все ожидания заказчиков. Главное преимущество данной методики - это что она позволяет руководителю компании в максимально сжатые сроки лично, минуя субъективный отбор посредников, рассмотреть практически всех потенциальных кандидатов на вакантную должность.

Методике открытого рекрутинга около 7 лет. Она активно используется в России. Такие известные компании как АО «Газпром», «Русский торгово-промышленный банк», «Автобанк», «Строймонтаж», «Экотон», «Недапейджинг», НПО «Катод», «АРС-График», «Биостар», «Троя-ультра», «Смарт-телеком» и др. уже осознали все преимущества такого рода отбора персонала и в договоренности с рекрутинговыми агентствами используют преимущественно именно данную методику.

7.2 Система отбора персонала

Вы довольны каждым сотрудником вашей компании? Какой процент сотрудников вы бы с радостью уволили, как только нашли бы им подходящую замену? Какой процент сотрудников сам сбежит, как только найдет подходящую работу? Насколько вы смогли бы повысить прибыль компании, если бы заменили часть или всех сотрудников? Все это вопросы, ответы на которые, так или иначе, характеризуют систему отбора в вашей компании.

Основная цель любой системы отбора - отсев неподходящих для данной должности (или компании) сотрудников. Кроме этого, важной целью является все-таки выбор лучшего (наиболее подходящего) из всех привлеченных кандидатов, даже если он и не по всем показателям подходит. Кроме этих основных целей, перед системой отбора ставятся еще и такие вспомогательные цели:

1. Исследовательская- в процессе отбора компания может получить бесценную информацию:

- о конкурентах, их планах и действиях
- о рынке труда, требованиях и процессах отбора в других компаниях, об уровне заработной платы
- о восприятии компании общественностью, клиентами и конкурентами

- о реакции потенциальных сотрудников на систему отбора компании и ее систему компенсации

- об оригинальных идеях по различным вопросам деятельности компании

2. Информационно-рекламная- в процессе отбора компания дает определенную информацию о себе и своей продукции кандидатам, которых может быть до нескольких тысяч человек в год

3.Мотивирующая- когда человек проходит этапы жесткого отбора, он получает моральное удовлетворение от этого и намного больше ценит работу, которая досталась нелегко

4. Направляющая- в процессе отбора компания, так или иначе, дает понять будущему сотруднику, что от него ожидается, и каким его хотят видеть

5. Развивающая - иногда уровень развития рынка труда в данном регионе или данной профессии катастрофически не удовлетворяет требованиям компании. В этом случае компания с помощью своей системы отбора, предъявляя жесткие требования и предлагая очень привлекательный компенсационный пакет, заставляет потенциальных кандидатов развиваться и повышать свой уровень, стремясь к соответствию с требованиями компании.

Все цели, которые вы поставите перед разрабатываемой системой, должны быть сформулированы письменно и согласованы между собой.

Эти цели зависят от следующих факторов:

- от миссии и стратегии компании (например, если компания стремится быть «№ 1», для нее очень важна жесткость и принципиальность в отборе лучших из лучших, а если компания следует стратегии минимальных затрат, скорее всего, и требования к кандидатам и требования к самой системе отбора будут гораздо проще);

- от стейкхолдеров (например, руководитель компании может иметь свое видение того, как должен проходить отбор, и требовать реализации именно этого видения, руководители некоторых подразделений, которые должны принимать участие в отборе, не желая слишком себя утруждать, могут попытаться максимально упростить систему и т. д.);

- от корпоративной культуры (например, если мы хотим, чтобы основной ценностью, принимаемой всеми сотрудниками компании, был клиент, то при отборе мы должны будем уделить значительное внимание выбору кандидатов, внутренне и искренне ориентированных на клиента; если мы верим в то, что руководитель должен иметь опыт работы в нашей компании и пройти по всем ступенькам служебной лестницы, мы будем строить жесткую систему внешнего отбора только для стартовых позиций, и более простую и толерантную систему внутреннего отбора для руководящих должностей);

- от стиля руководства и личности руководителя (например, при авторитарном стиле руководства часто руководитель сам принимает решение

о приеме или неприеме кандидата на работу, при проповедовании стиля микроменеджмента в компании, система отбора будет перегружена всевозможными процедурами, правилами, алгоритмами, формами и т. п.).

Сознательно уделили наибольшее внимание именно целям, поскольку от того, насколько одинаково четко понимают цели все участники процесса разработки, зависит и сам результат и то, какие усилия потребуются для его достижения.

Система отбора не может быть единой для всех должностей. Некоторые компании выделяют отдельно систему внешнего отбора для стартовых позиций и систему внутреннего отбора для всех остальных. Другие компании отдельно рассматривают рабочие должности, ИТР, руководителей. Вполне логично выделить несколько кластеров должностей, сгруппированных по сложности отбора. Вы можете это сделать довольно легко, если, выписав все должности, которые есть в компании, попытаете сгруппировать их по уровню сложности оценки требуемых для этой должности знаний, навыков, умений, способностей, отношений, ценностей и т. п. Если групп окажется, на ваш взгляд, слишком много, попробуйте их укрупнить.

В системе отбора может быть лишь немного констант, не меняющихся при изменении различных организационных факторов, все остальное — переменные, зависимые от множества факторов. В то же время, очень важно определить, к чему привязана переменная, что на нее влияет, с какой периодичностью и в каких случаях необходимо обновлять ее значение, как рассчитывать и, в конце-концов, кто это должен делать. Для этого можно создать процедуры или даже компьютерную программу.

Желательно иметь процедуру ввода информации для каждой из следующих переменных:

- план персонала (план потребностей в персонале);
- принципы и ограничения (в том числе — финансовые и временные), используемые при отборе;
- уровень развития рынка труда/доступных кандидатов;
- требуемые для конкретной должности знания, умения, навыки, способности, отношения, ценности, убеждения, персональные качества и т. п. (jobspecification = профиль должности), их приоритетность и критичность;
- возможность или невозможность приобретения перечисленных выше характеристик (если возможно, мы можем по этой характеристике при необходимости «снизить планку» и развить ее с помощью дальнейшего обучения и развития в компании);
- бюджет мероприятий по отбору;
- список основных стейкхолдеров процесса, их интересов, степени заинтересованности и степени влияния.

Разработка или выбор механизма отбора. Это одна из наиболее важных и трудоемких составляющих процесса разработки системы отбора персонала. Механизм отбора — это те приемы, методы, инструменты (тесты,

упражнения, вопросы интервью и т. п.), которые применяются для определения наличия или отсутствия (а иногда и степени наличия) у кандидатов требуемых, согласно профилю должности, характеристик. На этом этапе самое главное — соблюдать принцип первичности цели и не перестараться с количеством инструментов. Кстати, хочу дать хороший практический совет: прежде чем довериться выбранным инструментам при отборе нового персонала, опробуйте их на уже работающих у вас сотрудниках.

Адаптация системы к существующим подсистемам. То, что вы создаете, должно вписаться в существующую среду. Или же нужно изменить саму среду до или в процессе внедрения новой системы отбора.

Система обучения должна нам помогать преодолевать пропасть между портретом идеального сотрудника, который нам нужен на данной конкретной должности, и реалиями рынка труда. Однако в некоторых случаях системе обучения придется еще и заполнять пропасть между уровнем уже работающих сотрудников и отобранных с помощью новой системы отбора, предъявляющей новые высокие требования.

Система контроля и система оценки исполнения (аттестации) должны стать основными помощниками как в определении того, насколько правильно были приняты решения при отборе, так и в определении того, какие дополнительные требования необходимо предъявлять к кандидатам. Система компенсации должна также следовать за повышением требований при отборе представлением привлекательного компенсационного пакета, одновременно с этим решая массу конфликтных ситуаций с работающим персоналом, желающим зарабатывать не меньше отбираемых новичков.

Определение ответственных и исполнителей. Ни один замысел не осуществляется, пока для него не находится конкретный исполнитель, который при этом четко знает, что он должен сделать, способен это сделать и заинтересован в том, чтобы это сделать.

На предыдущих этапах было определено, что должно делаться в системе отбора, а теперь надо решить, кто это будет делать, и назначить исполнителей и ответственных за каждое действие, происходящее в процессе отбора. Здесь важно еще раз напомнить, что эти исполнители - тоже стейкхолдеры нашего процесса разработки и внедрения системы. Для того, чтобы они восприняли важность, правильность и само содержание каждого действия, они должны были быть вовлечены (если это было возможно) еще на этапе разработки системы отбора.

Обучение ответственных и исполнителей. Не стоит надеяться, что сложные инструменты, механизмы, процедуры отбора сразу пойдут гладко и без сбоев. Но для того, чтобы этих сбоев было как можно меньше и, в конце концов, чтобы система отбора в реальной жизни стала максимально похожей на то идеальное, что мы нарисовали на бумаге, придется уделить значительное внимание, время и ресурсы обучению исполнителей и ответственных. Обучение может быть как внутренним (они должны изучить,

понять и запомнить разработанный процесс отбора), так и внешним (если исполнителям придется использовать новые незнакомые инструменты отбора: тесты, упражнения, ролевые игры, оценочный центр, провокации и т. п.).

Разработка процедуры для обратной связи. У системы отбора есть клиенты. Внутренние клиенты, которые поставили четкие цели перед системой в процессе ее разработки и которые ставят перед ней еще более четкие цели непосредственно по отбору персонала. Директору по персоналу (начальнику ОК) очень важна обратная связь от них: информация о том, удовлетворены ли их цели и в полной ли мере? Очень важно сделать обратную связь регулярной, обязательной и неформальной.

Разработка механизма корректировки и саморазвития системы. Система/процедура обратной связи очень важна, но этого мало для развития. Необходимо, чтобы эта обратная связь обрабатывалась, анализировалась и преобразовывалась в требуемые действия по изменению системы. Для этого нужно, чтобы она поступала к человеку, имеющему необходимые полномочия и кровно заинтересованному в развитии системы. Лучше всего, чтобы таким человеком оказался сам исполнитель.

Пилот-тестирование системы. Опробуйте вашу систему с помощью пилотного проекта - одной должности или подразделения. В этом случае вы сразу же увидите, что в ней работает не так, как задумано, и требует корректировки. Пилотный проект желательно проводить для должностей, не очень важных для компании, чтобы (даже в случае сбоев) ущерб компании был незначительным. В случае деления системы на кластеры (например, руководители и исполнители), необходимо отдельно протестировать каждый из кластеров. Кстати, неплохим тестированием работоспособности и валидности системы может быть прогонка через нее уже работающих в компании сотрудников. Хотя опыт показывает, что они могут не пройти даже первый этап отбора.

Корректировка системы отбора и связанных с ней систем. После пилотного проекта необходимо вернуться на соответствующие этапы-ступеньки и осуществить необходимую корректировку системы и связанных с ней систем. В некоторых случаях после значительной корректировки может потребоваться еще один пилотный проект, после чего система сможет работать «на полную мощность».

И последнее, в процессе всей разработки системы, на каждом этапе разработки и внедрения системы необходимо:

- вовлечение стейкхолдеров;
- контроль соответствия целям;
- контроль совместимости с другими системами/подсистемами компании.

Очень часто на практике путают разработку системы с разработкой процесса отбора. Это немножечко разные вещи. Процесс отбора - это последовательность наших действий, осуществляемых при отборе. Система -

то, что организует процесс, и то, на базе чего он проходит (люди, принципы, процедуры, взаимосвязи между людьми, взаимосвязи с другими системами).

7.3 Совершенствование отбора персонала

Отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей.

Отбор персонала является одним из наиболее ответственных этапов в кадровой работе. Сегодня ведущие специалисты по вопросам управления утверждают, что успех любого предприятия на 95% зависит от тех, кто там работает.

Цена ошибки здесь чрезвычайно велика, причем как в моральном, так и в материальном отношении. С приходом неподходящего сотрудника может ухудшаться морально-психологический климат коллектива, повышаться конфликтность между сотрудниками и текучесть кадров, возрастать неудовлетворенность работой и, как следствие, падать производительность труда. А это ведет к прямым материальным потерям, не говоря уже о средствах, потраченных на подбор и обучение, выплату заработной платы, компенсаций при увольнении неподходящего работника и затрат на подбор и обучение нового сотрудника вместо уволенного.

Основной задачей при отборе на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям предается большое значение.

Чтобы определить критерии отбора персонала, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики.

При подборе следует сравнивать деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника.

Отбор работников надо проводить достаточно тщательно, поскольку качество людских ресурсов во многом определяет возможности и эффективность последующего использования, но в прошлом ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее время следует перейти к активным методам поиска

и вербовки персонала. Надо привлекать в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора.

Например, для замещения вакантной должности специалиста или руководителя можно выделить такие этапы:

- разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для указанной работы;

- широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

- проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, проводимая кадровой службой.

Часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируются и осуществляются лишь в тот момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий. В таких случаях трудно избежать распространенных ошибок: набор недостаточно квалифицированных претендентов, невозможность объективно оценить требования, недостаток средств отбора.

На этом этапе при управлении планированием кадров руководству следует отбирать наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах.

Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межличностных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

При планировании процесса отбора кадров следует учитывать как количественную, так и качественную потребность в кадрах.

Количественная потребность в кадрах – это потребность в определенном числе работников различных специальностей.

Качественная потребность в кадрах - это потребность в работниках определенных специальностей необходимого уровня квалификации. Для определения качественной потребности в персонале используют различные подходы.

Одним из побочных явлений субъективного подхода к отбору является проблема последующей адаптации кандидата к требованиям руководителя и требованиям конкретной профессиональной деятельности. Необходимо в

достаточно полной мере знать и особенности стиля управления конкретного руководителя, и психологические особенности данного коллектива. Вполне возможно, что может возникнуть такая ситуация, когда очень способный, с точки зрения требований деятельности кандидат, не может быть рекомендован на должность из-за «конфликта» стилей управления и подчинения.

Отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур руководителю надо осуществлять с учетом выполнения тестовых заданий. Службы, готовящие тестовые задания должны быть укомплектованы профессиональными психологами. При отборе на должность оценка их деятельности не дает полной информации о возможностях работника. Многие работники теряют эффективность при перемещении с одного уровня на другой или с работы функционального характера на должность линейного руководителя и наоборот.

От того, насколько квалифицирован специалист, порой, зависит судьба человека или целой фирмы.

Самым главным отделом на предприятии является бухгалтерия. Работа с деньгами ответственна до предела. Проблемы, связанные с бухгалтерией, - не редкость. Для эффективного отбора персонала отдела бухгалтерии, выдвигаются такие требования: высшее образование, опыт работы на персональном компьютере, опыт работы главным бухгалтером или заместителем главного бухгалтера. Наличие права второй подписи. Должностные обязанности: организация бухучета, контроль за своевременным отражением по счетам бухучета всех осуществляемых операций, составление и сдача в установленные сроки отчетности, составление и контроль бюджетов текущих расходов и капитальных вложений, ведение налогового учета, выполнение обязанностей ответственного сотрудника по линии финансового мониторинга.

Первостепенное значение имеет определение критериев, на основании которых будет приниматься решение о преимуществах соискателей. Каждая организация при отборе может использовать свой набор критериев, таких как возраст, пол, образование, знание иностранного языка, компьютера и многие другие.

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

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации.

При отборе на должность из числа работников организации важно иметь в виду, что оценка их деятельности не дает полной информации о возможностях работника при продвижении на вышестоящую должность или

переводе на какую-то иную. Переход от работы с однородными функциями на работу с функциями разнородными, от работы, ограниченной главным образом внутренними отношениями, на работу с многочисленными внешними связями, все эти перемещения предполагают значительные изменения, которые ослабляют ценность итогов оценки деятельности как показателя будущих успехов.

Таким образом, работа кадровых служб и руководящего состава любой организации связана с необходимостью поиска и отбора персонала. Можно считать, что отбор кадров является одной из центральных функций управления, поскольку именно люди обеспечивают эффективное использование любых видов ресурсов, имеющихся в распоряжении организации, и именно от людей, в конечном счете, зависят ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Высокая эффективность и технологичность работы по поиску и отбору новых работников обеспечивается правильно выбранными критериями и методами, хорошо отработанными процедурами и четкими положениями с инструкциями, регламентирующими работу в этой области.

7.4 Оценка и отбор персонала

Различают два основных вида деловой оценки персонала: оценка кандидатов на вакантную должность при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала.

Отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность (общепринятая трактовка термина). Отбор персонала, как уже отмечалось, осуществляется не только при найме работников, и поэтому в общем случае его следует рассматривать как процесс отбора кого-либо по установленным критериям с использованием определенных методов оценки из общего числа работников, отвечающих этим критериям. Основной целью отбора является получение работников, наилучшим образом, отвечающим стандартам качества работы.

В условиях рыночной экономики качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение предприятий. Отбор работников всегда старались проводить достаточно тщательно, поскольку качество людских ресурсов во многом определяет возможности и эффективность последующего использования, но в прошлом ограничивались оценкой качества претендентов, обращавшихся за работой по своей инициативе. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала. Сейчас стремятся привлечь как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора. В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и

опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы. Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход в современных условиях становится не только неэффективным, с точки зрения обеспечения потребностей в квалифицированной рабочей силе, но и попросту дорогостоящим.

Работники кадровых служб давно ощущали потребность в более обоснованных и надежных процедурах. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки деловых и личностных качеств кандидата, основанной на взаимодополняющих методах их выявления и источниках информации. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур. Каждый раз отсеивают тех, кто обнаружил явное несоответствие предъявляемым требованиям. Одновременно применяют, по возможности, объективную оценку фактических знаний и степени владения кандидатом необходимыми производственными навыками. Таким образом, формируется сложная многоступенчатая система проведения отбора человеческих ресурсов.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

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

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

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

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

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

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

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействиях в организации. Исходя из заранее сформулированных требований, выбирают подходящих людей на конкретную должность, и их соответствию этим требованиям придается большое значение.

В практике работы с кадрами руководителей выделяют четыре принципиальные схемы замещения вакантных должностей: замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации, замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов; продвижение на вышестоящую должность собственных сотрудников, имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии, а также сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки резерва руководителей.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

В девятую группу входят такие качества, как:

- честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;
- уравновешенность, выдержанность, вежливость;
- настойчивость;
- общительность, обаятельность;
- скромность, простота;
- опрятность и аккуратность внешнего вида, хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая

важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по персоналу).

В функции менеджеров по персоналу входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- тестирование;
- окончательное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личные характеристики. Эталонные уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик сотрудников организации, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, а критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие предполагаемой деятельности.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей отдают предпочтение работникам с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т.д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только в том случае, если все или большинство работников им соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк.

Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

7.5 Процесс отбора персонала

Процесс отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает:

- 1) первичное знакомство с претендентами;
- 2) сбор и обработку информации о них по определенной системе;
- 3) оценку качеств и составление достоверных «портретов»;
- 4) сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности;
- 5) сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;
- 6) назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора;
- 7) проверку эффективности их адаптации и работы в начальный период.

Правила отбора и найма персонала целесообразно иметь в письменном виде. Они должны предусматривать, например, как и когда следует использовать описание требований, предъявляемых к претендентам, сведения о необходимых шагах на каждой стадии отбора, методах получения дополнительной информации, способах контроля, ответственных лицах.

На предварительном этапе отбора на основе профессиограммы происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа. Ее задачей является всесторонняя оценка кандидата, ориентирующаяся не на отдельные черты, а на свойства личности в целом. Проверка претендента проводится с помощью обстоятельного анализа документов, общих и целевых собеседований, тестирования и ряда других методов.

Первичное выявление происходит путем анализа документов кандидатов (анкет, резюме, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик, характеристик, рекомендаций) на предмет их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам. Его методы зависят от бюджета, стратегии, культуры организации, относительной

важности должности. Но с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации, и в этом главный недостаток данного метода.

Для облегчения анализа всем претендентам целесообразно предлагать стандартный бланк заявления, включающий сведения о фамилии, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Заявление может быть совмещено с анкетой, содержащей вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, опыте предпринимательства, преподавания, научной деятельности, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте.

Во многих фирмах США претенденту на должность предлагается заполнить дома анкету, состоящую из 14 блоков вопросов по десять в каждом, письмо-заявление объемом до 15 строк и представить фотографии в профиль и анфас. Анкета и письмо-заявление проходят графологическую экспертизу по 238 параметрам, а фотографии — физиогномическую по 198. Кроме того, стиль и характер написания заявления и ответов на вопросы анкеты тщательно исследуют психологи, пытаясь определить специфику личности автора.

В результате делается вывод о целесообразности личной встречи с претендентом. Приглашение на нее может быть предварительно сделано по телефону, но обязательно должно быть подтверждено письменно. Правила хорошего тона требуют приложить к приглашению схему расположения офиса организации и кадровой службы.

Перед собеседованием, происходящим в рамках такой встречи, стоят следующие основные задачи:

1. Предварительное определение компетенции и личных качеств претендента и его заинтересованности в работе.
2. Информирование его об организации и преимуществах работы в ней, содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках.
3. Выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия.
4. Предоставление претенденту возможности в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу.

Результаты ознакомительного собеседования обычно позволяют отсеять сразу же до 80—90% кандидатов, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств с целью установления их пригодности для выдвижения на соответствующую работу и выполнения должностных обязанностей.

Целевые собеседования дают возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, прилежание, реакцию, открытость новому, наблюдательность, любознательность, инициативность,

энтузиазм, сноровистость, благоразумие, честность, причины оставления прежнего места и т.п.

Немало сведений о претенденте можно получить из анкет, резюме, характеристик, автобиографий. Их тщательный анализ считается достаточно надежным источником информации о кандидате, однако, поскольку он ориентирован исключительно на прошлое, то достаточно приблизителен.

Довольно надежным способом проверки претендентов является тестирование, которое предназначается как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, зрительную память, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности.

Нужно иметь в виду, что ответы на многие тесты находятся под влиянием национального, социального и культурного опыта, поэтому в чистом виде лучший тест — математическая задача, лишенная всего этого.

Но окончательный выбор происходит с помощью менее формализованных методов, так как тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными, и, как показывают исследования, не всегда достоверны (надежность общих тестов составляет менее 50%). Кроме того, недостаток тестов связан с высокими издержками.

Считается, что тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, сравнивая затем результаты, поскольку они могут быть неодинаковыми. При этом тесты неплохо предварительно «обкатывать» на работающих.

Формой проверки поступающих на работу может быть письменная характеристика или рекомендательное письмо с последнего места работы.

В целом их достоверность и надежность весьма невысоки (как свидетельствует западный опыт, 25% характеристик и рекомендательных писем -ложные), поэтому обычно их содержание мало кого интересует - главное общий вывод, а то и просто сам факт их наличия.

И совсем уж мала надежность (несмотря на высокую популярность) графических (экспертиза почерка) и астрологических методов. Они рискованны, и поэтому имеют вспомогательный характер.

При необходимости может проводиться медицинский осмотр, заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с линейным руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них. Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2—3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами. Для этой цели линейные руководители западных фирм проходят специальное обучение.

- Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:
- выбор наиболее подходящих для организации работников;
 - обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
 - сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
 - улучшение морально-психологического климата;
 - удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются недостаток в нем системности, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств; ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умения красиво говорить; ориентация на формальные заслуги; суждение о человеке по одному из качеств; нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех; излишнее доверие к тестам; недостаточный учет отрицательной информации.

7.6 Технологии отбора персонала

Отбор персонала – это двусторонний процесс. Не только работодатель выбирает работника, но и работник выбирает работодателя. Процесс найма сотрудников есть процесс согласования интересов работодателя и работника.

В прошлом отбор персонала на Западе (а на некоторых предприятиях России и сегодня) считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией или рекомендацией вышестоящего начальства. Однако, начиная с 60-х годов XX века создавались различные формы и методы этой процедуры, повышалась её эффективность и она освобождала от субъективных оценок. Эти методы можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступень часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Конечно, многие организации реализуют эту процедуру в различном объёме, исключая или, добавляя какие-либо методы, поскольку это очень дорогостоящее дело, требующее много времени.

Технология отбора персонала состоит из следующих этапов:

- Предварительное интервью
- Заполнение бланка заявления и анкеты
- Тестирование
- Диагностическое интервью (собеседование)
- Проверка рекомендаций и послужного списка
- Медицинское обследование
- Принятие окончательного решения

1. Предварительное интервью. Интервью проводит специалист по персоналу или начальник отдела кадров. При этом выясняются только лишь самые общие данные о кандидате (например, образование, внешний вид, определяющие личностные качества). Уже после этого удачливые заявители

проходят следующие стадии отбора. Беседа может проходить и по телефону, если прибытие кандидата затруднено (например, он живёт в другом городе).

Наиболее важными пунктами, на которые обычно обращают внимание при предварительной отборочной беседе являются: адрес, профилирующее направление в учебном заведении, оконченные учебные заведения, цель поступления на работу, время пребывания на предыдущих местах работы, желаемая зарплата, цель карьеры, ограничения по здоровью, общее состояние здоровья, оценки в университете, военная служба, членство в организациях, ближайшая возможная дата выхода на работу.

2. Заполнение анкеты. Претенденты, прошедшие предварительную беседу, должны заполнить бланк заявления или анкету. Ту же последовательность используют и вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента и общие сведения о претенденте (ФИО, дата и место рождения, адрес, контактный телефон, семейное положение, образование, опыт работы и др.). Вопросы могут относиться к прошлой работе и к складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по кадрам должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями результативного отбора.

3. Тестирование. Одним из методов используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Тест – это средство, которое измеряет какой-либо показатель человека. Тестирование в качестве вспомогательного приема при выборе наилучшего из кандидатов при приеме на работу становится все более популярным. Этот интерес вполне понятен, если принять во внимание, что постоянно возрастает значение правильного выбора и все дороже становятся ошибки.

Как правило, при тестировании выполнение заданий и ответы на вопросы осуществляются кандидатом письменно, после чего оцениваются и интерпретируются результаты. В последнее время все популярнее становится использование автоматизированных тестов, в основном предлагаемых кандидатам на экране компьютера. По окончании компьютер обрабатывает полученную информацию, производит все необходимые расчеты и выделяет результат.

Виды тестов:

- тесты на способности и склонности (математические, логические);
- психомоторные тесты (ловкость пальцев рук и др.);
- тесты на профессиональные знания и опыт;
- графологические тесты;
- проективные методики;
- личностные опросники;
- тесты на интересы.

Из обширного арсенала тестов активно используются не более двух десятков. Сейчас все тестовые методики можно условно поделить на две большие группы: тесты, прошедшие испытание временем и применяемые до сих пор, и тесты, которые используют редко. К первой категории относятся тесты для комплексной оценки психодиагностических черт; оценки отдельных личностных черт, психических состояний и функций; социально-психологической оценки коллектива. Как правило, эти психологические тесты адаптированы и стандартизированы для использования в Казахстане.

Ко второй категории тестов, не прошедших испытание временем и поэтому редко применяемых, относятся проективные методики (например, рисуночные тесты). По словам психологов, они субъективны, важен не сам результат тестирования, а то, как человек его проходит, как рассуждает. Не маловажно и кто занимается интерпретацией результатов проективных тестов. Также редко используются корректурные пробы для определения внимания, концентрации и переключения у бухгалтеров и кассиров. Вместо этих методик применяются профессиональные тесты для финансистов, бухгалтеров, юристов, экономистов, программистов и т.д.

Отдельно стоят тесты способностей – методики, диагностирующие уровень развития общих и специальных способностей, определяющих успех обучения, профессиональной деятельности и творчества. Такие тесты не применяются в бизнесе из-за своей сложности и отсутствия высококвалифицированных профессиональных психологов, способных работать с такими методиками. Эти тесты применяются (вполне успешно) вразного рода спецслужбах ведущих государств мира. Некоторые компании используют при работе с персоналом свои специально разработанные тесты.

Достоинства проведения тестирования: объективность, оперативность, нацеленность. Недостатки: тестирование требует определенной подготовки аппликанта; данные, полученные в ходе тестирования, могут использоваться только на настоящий момент.

4. Диагностическое интервью (собеседование).

Интервью является центральным элементом и наиболее широко используемым методом отбора. К интервью обычно допускаются 20-30% от общего числа кандидатов, оставшихся после предшествующих этапов отбора. Оно позволяет оценить широкий набор качеств, необходимых для работы по предлагаемой вакансии: культурный уровень, ценностные ориентации и мотивацию кандидата, его деловые качества и др. Многие организации используют в роли интервьюеров квалифицированных специалистов-психологов либо других специалистов кадровой службы, прошедших специальную подготовку. Это особенно важно и в той связи, что последние годы публикуется достаточно много пособий для лиц, ищущих работу, о том, как наилучшим образом выдержать интервью и произвести хорошее впечатление при приеме на работу.

Структура и содержание интервью зависят как от типа интервью, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Интервью может проходить в один или в несколько этапов.

В зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы интервью:

- структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
- неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- слабо формализованное (где используются не вопросы, а темы для обсуждения);
- стресс-интервью (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
- панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- групповое (интервью с группой кандидатов);
- один на один.

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает, в том числе, и умение правильно задавать вопросы.

В ходе интервью могут использоваться следующие типы вопросов:

- открытые (это такие вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками);
- прямые или закрытые (предполагают ответы "Да" или "Нет", либо сообщение конкретных сведений);
- наводящие (это такие вопросы, которые как бы подсказывают, какой тип ответа ожидается);
- рефлексивные (нужны для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают);
- косвенные.

Умение использовать различные типы вопросов, стремление избежать ошибок при выслушивании ответов на эти вопросы, верные установки интервьюера в процессе слушания собеседника и использование приемов активного слушания позволяют в ходе интервью получить максимально полную и достоверную информацию от кандидата.

5. Проверки рекомендаций и послужного списка. В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать своё истинное мнение о человеке, который это может прочитать.

Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определённому перечню качеств.

Ещё более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и выяснения, каких либо интересующих

вопросов. При такой проверке анализируется хронологический порядок мест работы, обращается внимание на пробелы и перемены рабочих мест. При этом учитывается также частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъёму или спуску по служебной лестнице. Учитывается ещё и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

6. Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр.

Причины для такого требования следующие:

- необходимостью знания физического состояния претендента в момент найма на случай подачи возможных требований компенсаций из-за ухудшения здоровья;

- необходимостью предотвратить приём переносчиков заразных болезней;

- необходимостью определить, может ли человек физически выполнять предлагаемую работу.

Одной из форм медосмотра является генетический отбор, предусматривающий использование различных анализов с целью выявления у кандидата особых черт, предрасполагающих (или наоборот) его к работе с различными химикатами. Например, заявитель с повышенной чувствительностью организма к токсинам, используемым в производстве, немедленно отсеивается в процессе отбора. В последние годы на Западе широко обсуждается комплекс вопросов, связанных с проверкой на предмет употребления наркотиков. Это проблемы как этического и юридического порядка, так и медико-биологического, так как достоверных на сто процентов тестов пока ещё не существует и в трети случаев результаты их оказываются ошибочными.

7. Решение о приеме кандидата на работу. Решение о приеме кандидата на работу является самым важным моментом, кульминацией процесса отбора. Оно должно быть максимально объективным, и следует принять все необходимые меры, чтобы исключить возможность ошибки. Принять верное решение помогает отработанная схема анализа результатов, полученных на всех этапах отбора, и четкие принципы, лежащие в основе принятия окончательного решения.

Система оценки кандидатов. Принятию взвешенного и обоснованного решения относительно преимущества одних кандидатов перед другими помогает использование продуманной системы оценки.

Система оценки кандидатов на вакантные должности должна обладать следующими характеристиками:

- она должна быть основана на объективной информации и давать объективные оценки кандидатов;

- она должна стимулировать тех, кто производит отбор к тому, чтобы они обосновывали свой выбор, ориентируясь на согласованную систему критериев;

- она должна помогать работникам организации, принимающим участие в процессе отбора, легче достигать взаимопонимания при оценке кандидатов и способствовать принятию взвешенного обоснованного решения;

- она должна быть продолжением сложившейся в организации политики в области управления персоналом.

Отбор кандидатов заканчивается принятием на работу человека, наиболее успешно прошедшего все ступени отбора или включением в резерв организации, в крайнем случае, отказом всем кандидатам, если подходящая кандидатура не будет найдена.

7.7 Этапы отбора персонала

Набор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат. Однако в общем виде процесс отбора персонала может быть представлен следующей схемой. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Очевидно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций.

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности. В настоящее время наиболее распространенными методами являются: анализ анкетных данных и тестирование.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод

приближен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно крайне осмотрительно использовать метод анализа анкет.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития.

При приеме на работу могут быть использованы три типа тестов:

- на профессиональные знания и навыки;
- на уровень развития интеллекта и других способностей;
- на наличие и степень проявления определенных личностных качеств.

Квалификационные тесты для оценки уровня профессиональных знаний и навыков призваны определить уровень профессионального мастерства или знаний кандидата в конкретных сферах трудового процесса, кроме того, они позволяют провести отсев и первоначальное ранжирование претендентов на должность.

Тесты на общий уровень интеллекта содержат наборы заданий, которые включают математические, логические, лингвистические и прочие подобные задачи, на решение которых отводится ограниченное время (как правило, от 30 минут до полутора часов).

Психологические портреты имеют вспомогательный характер при выборе кандидата, но некоторые должности заведомо требуют определенных черт характера. Например, тот, кто работает непосредственно с клиентами организации, должен быть жизнерадостным, иметь живой характер и дружелюбие. Большое значение имеет психологическая совместимость в коллективе, особенно когда люди должны работать в тесном контакте или находиться длительное время вместе (командировки). Определить личностные характеристики нанимаемого работника призваны тесты на наличие и степень проявления определенных личностных качеств. Эти тесты чаще всего представлены в виде опросников. С их помощью оценивают свойства личности или интересы.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам

сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Собеседование с сотрудниками кадровой службы. На данном этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования - интервью с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. Не являясь техническим специалистом, сотрудник кадровой службы должен сосредоточиться на оценке "общих характеристик" кандидата - аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивированности, трудоспособности, совместимости с организацией.

Важно отметить, что собеседование является двусторонним процессом - не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник кадровой службы, проводящий собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в тоже время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации.

Существуют следующие виды собеседований с кандидатами:

- один представитель организации встречается с одним кандидатом;
- один представитель организации встречается с несколькими кандидатами;
- несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом;
- несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов.

Собеседование «один на один» является наиболее распространенным и достаточно эффективным.

Во втором случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить несколько кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее.

Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации.

Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Выбор вида собеседования зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации. Поэтому завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько приемов - предложить кандидату задать последний вопрос, начать поглядывать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы, собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение - продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Справки о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т.д. Специалисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником кадровой службы, он назначает встречу с кандидатом. В отличие от собеседования со специалистами по управлению персоналом это интервью должно позволить оценить, прежде всего, профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение.

Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов.

В последнее время все большее распространение получает практика приема на работу с испытательным сроком, дающая возможность оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо

последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения соответствия данной должности и организации.

На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода, руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от важности вакантной должности может потребоваться собеседование с Генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

7.8 Критерии и эффективность отбора персонала

Любой работодатель при поиске и отборе кандидатов руководствуется теми либо иными критериями. Обычно набор этих критериев зависит от целого ряда факторов: особенности конкретного предприятия, специфика вакантной должности, уровень оплаты труда, профессиональные навыки, знание иностранных языков и т. д. В этом разделе мы кратко вспомним критерии, которыми наиболее часто руководствуются работодатели в процессе поиска сотрудников.

Самый главный критерий, который в первую очередь принимается во внимание при поиске сотрудников (за исключением, разве что, работников неквалифицированных профессий) – это образование. При прочих равных (а зачастую – и неравных) показателях наличие определенного образования всегда играет решающую роль. Например, при поиске сотрудников через Интернет многие работодатели сразу указывают в соответствующих запросах и формах требуемый уровень образования, и даже не рассматривают кандидатуры, которые не отвечают данному условию. Отметим, что следует учитывать не только уровень образования (начальное, среднее, высшее и др.), но и его профиль – экономическое, техническое, юридическое и т. д. Например, если есть два кандидата на замещение должности бухгалтера, один из которых имеет высшее бухгалтерское образование, а второй – высшее техническое плюс трехмесячные курсы бухгалтеров, то в первую очередь следует обратить внимание на кандидата, имеющего высшее бухгалтерское образование. А вот если второй кандидат плюс к высшему техническому имеет еще и высшее бухгалтерское образование, то в данном случае именно на него стоит обратить внимание в первую очередь.

Второй критерий, который учитывается сразу после образования – это наличие опыта работы по специальности. Как правило, чем больше у человека опыт работы по специальности, тем большую оплату труда он хочет получать. Вчерашние студенты и выпускники иных учебных заведений – наиболее дешевая рабочая сила, но почти всегда таких работников приходится доучивать в процессе работы, поскольку квалификация у большинства таких специалистов, прямо скажем, никакая. Исключение составляют выпускники, которые последние полгода-год-два перед

окончанием учебного заведения уже где-то работали – они уже что-то представляют собой как специалисты, а оплата их труда в большинстве случаев не очень сильно отличается от выпускников, не имеющих опыта работы. Сотрудник, имеющий опыт работы по специальности 10–15 лет – это в большинстве случаев сложившийся специалист, который четко знает себе цену и чего он ждет от своей новой работы. Такие сотрудники обходятся на порядок дороже, но зато их не нужно обучать элементарным вещам, как вчерашних студентов, и контролировать каждый их шаг.

Знание иностранных языков – критерий, который в некоторых случаях ценится даже важнее образования (правда, такие случаи достаточно редки и относятся только к определенным профессиям). Даже если выполнение своих непосредственных обязанностей не требует от сотрудника владения тем или иным языком, такие знания никогда не бывают лишними. Следует отметить, что сотрудник, владеющий иностранным языком, наверняка захочет получать более высокую оплату за свою работу, чем аналогичный сотрудник, но не владеющий иностранным языком.

Деловые качества и профессионализм – в некоторых случаях по этим критериям можно сделать вывод о том или ином кандидате уже на этапе знакомства с его резюме (насколько четко и лаконично изложена информация, как человек умеет представить себя, и т. д.). В дальнейшем сведения о деловых качествах кандидата можно получить на этапе собеседования с руководителем (либо иным представителем) кадровой службы предприятия, а степень профессионализма станет понятна после собеседования кандидата с руководителем структурного подразделения, в котором имеется вакантная должность.

Еще один важный критерий – физические характеристики сотрудника. Существует ряд профессий, которые требуют определенной физической подготовки работника. Параметры физической подготовки кандидата при необходимости можно легко протестировать.

Нередко при поиске сотрудника в качестве критерия используется такой показатель, как наличие водительского удостоверения определенной категории. Если еще не так давно данный критерий являлся второстепенным, то в настоящее время часто ему придают решающее значение. Это касается не только водителей (что само собой разумеется), но и, например, торговых агентов, представителей, мерчандайзеров, работников отделов снабжения и сбыта, и т. д. Причем иногда требуется наличие не только водительского удостоверения, но и собственного автомобиля.

Многие работодатели при поиске сотрудников руководствуются таким важным критерием, как персональные характеристики сотрудника. К основным персональным характеристикам относятся пол сотрудника, его возраст и семейное положение.

Пол сотрудника учитывается в случаях, когда работа в той или иной должности имеет характерные особенности, с которыми проще справиться работникам того или иного пола. Кроме этого, на некоторых должностях

однозначно лучше иметь либо мужчину, либо женщину. Например, если речь идет о профессии продавца, то в отдел автомобильных запчастей либо радиотехники и электроники лучше взять мужчину, а в отдел кухонной посуды, детских игрушек либо женского белья – женщину. Если же речь идет о профессии водителя, то в качестве, например, водителя маршрутного такси лучше работать мужчине, а водителем трамвая вполне может быть женщина.

Возраст также является одним из важнейших характеристик сотрудника. В большинстве случаев работодатели стремятся взять на работу молодых сотрудников (например, в возрасте до 35 лет). Это обусловлено тем, что, по общепринятому мнению, молодой сотрудник является более целеустремленным, он хочет сделать карьеру, а значит – и работать будет более усердно, чем его старший коллега. Однако для работы на некоторых должностях работодатели желают видеть более возрастных и опытных сотрудников – в первую очередь это относится к разному рода руководящим должностям. В этом случае нередко существует обратное ограничение – например, кандидат должен быть не младше 40 лет и иметь опыт работы не менее 15 лет.

Что касается семейного положения, то данная характеристика не относится к числу самых популярных, но, тем не менее, во многих случаях также принимается во внимание. Например, многие работодатели предпочитают холостых либо незамужних работников – это обусловлено тем, например, что таких работников проще отправить в командировку, либо привлечь на сверхурочные работы. Вместе с этим другие работодатели, наоборот, стремятся найти женатых либо замужних сотрудников, справедливо полагая, что такие работники более усердны, не стремятся часто менять места работы, и, к тому же, более зависимы от работодателя – в частности, они больше боятся потерять работу, чем их холостые коллеги.

Следует отметить еще такой критерий отбора персонала, как личностные характеристики. Популярность данного критерия связана с тем, что на разных должностях работодатели предпочитают видеть сотрудников с разными типами личности и характера. Например, бухгалтеру либо финансовому директору совершенно необязательно быть открытым и общительным человеком, а скорее, наоборот – для данных должностей предпочтительна некоторая скрытость и замкнутость характера. Что касается офис-менеджеров, торговых агентов и представителей, то очевидно, что работники, занятые в данных должностях, должны быть общительными, разговорчивыми и коммуникабельными людьми.

Были рассмотрены наиболее популярные критерии отбора персонала, которыми руководствуется большинство руководителей предприятий и кадровых служб. Однако при поиске сотрудников на конкретные должности в конкретное предприятие вполне могут применяться и другие критерии, зависящие от особенностей ситуации.

Использование более валидных методик приносит компании существенные экономические выгоды, поэтому для отбора персонала HR-менеджерам важно применять наиболее эффективные из них.

В 1998 году два самых уважаемых специалиста в сфере психодиагностики — профессор Франк Шмидт (Frank L. Schmidt, университет Айовы) и Джон Хантер (John E. Hunter, Мичиганский университет) опубликовали в *Psychological Bulletin* (журнал Американской психологической ассоциации, American Psychological Association) фундаментальный обзор научных исследований в области отбора персонала. Важные практические и теоретические выводы были получены на основе мета-анализа огромного фактического материала, собранного за 85 лет.

Научные исследования, связанные с оценкой пригодности различных методов отбора персонала для прогнозирования эффективности трудовой деятельности и обучения, ведутся постоянно на протяжении последних ста лет. Выявление недостатков первых обзоров, обусловленных использованием малых выборок, привело к разработке количественных методов, в совокупности называемых «мета-анализ». Этот подход позволил получить более точные оценки надежности и валидности различных методик и процедур и помог рассчитать экономические выгоды (дополнительную прибыль), которые работодатели получают от использования более эффективных подходов.

В данной работе представлены результаты изучения прогностической валидности (predictive validity) 18 методов; в настоящее время они наиболее широко используются при оценке и отборе персонала. Исследователей интересовало, насколько точно личностные тесты, тесты интеллекта, ассессмент-центры и другие оценочные процедуры предсказывают эффективность и производительность сотрудников в реальной трудовой деятельности, а также успешность тренинговых программ. Эксперты оценивали результаты использования как отдельных методов, так и их комбинации: тестов интеллекта (общей умственной способности, GMA) в сочетании с 18 другими методиками.

Валидность (от англ. validity - вескость, адекватность, обоснованность) - показатель, определяющий точность измерения. Валидность метода в психологии показывает, насколько точно тест отражает то, что должен оценивать.

Прогностическая валидность (predictive validity) — способность метода предсказывать поведение человека в реальных ситуациях в будущем. Получается с помощью сравнения результатов теста с внешними критериями.

С практической точки зрения наиболее важной характеристикой любого метода оценки и отбора является его способность предсказывать успешность деятельности и обучения кандидатов. Используя самые надежные методы, работодатель получает возможность отобрать лучших, что

приводит к значительному повышению результативности сотрудников и снижению затрат (и как следствие - к росту прибыли).

Валидность метода отбора непосредственно определяет его практическую ценность, однако эффективность найма зависит и от других факторов. Не менее важна производительность труда конкретного работника: если бы изменчивость этого фактора была равна нулю, то все соискатели, став штатными работниками, демонстрировали бы одинаковые результаты. В этом случае практическая ценность любых процедур отбора была бы равна нулю, поскольку выбирать кого-то не имело бы никакого смысла. Но на самом деле разброс показателей производительности разных работников очень высок, поэтому отбор самых эффективных кандидатов остается важнейшей проблемой для бизнеса.

Проведенные за последние 15 лет исследования показали, что в действительности среди штатных работников организации вариативность данного параметра очень велика, но еще выше она среди всех соискателей (пула претендентов). Практическая ценность методов отбора напрямую зависит от показателя «вариативность пула претендентов» (applicantpoolvariability), поскольку будущих сотрудников работодателю приходится выбирать из этих людей.

Производительность труда работников можно измерять различными способами. Как правило, используют два показателя:

1. Стоимость произведенной продукции (в денежных единицах) в расчете на одного работника. Стандартное отклонение показателя «стоимость произведенной продукции» (SDy) для разных сотрудников составляет 40% от средней заработной платы за год для данной должности. Это расчетное (минимальное) значение — фактически отклонения, как правило, оказываются гораздо выше.

Например, при средней зарплате в 40 тыс. долл. в год SDy составит не менее 16 тыс. долл. Если показатель продуктивности имеет нормальное распределение, то работники, которые находятся на 84-м процентиле («выше среднего»), производят на 16 тыс. долл. больше, чем те, кто находится на 50-м процентиле («средние работники»). Еще больше - 32 тыс. в год - составляет разница в продуктивности между работниками на 16-м процентиле («ниже среднего») и теми, кто находится на 84-м процентиле («выше среднего»). Такое различие - в два раза! - слишком велико, чтобы его игнорировать.

2. Процент от средней величины выпуска продукции (соотношение объема произведенной продукции конкретным работником и среднего показателя выпуска, рассчитанного по всему персоналу в целом). Чтобы рассчитать производительность в процентах от средней величины выпуска, необходимо результат работы данного работника разделить на результат работы среднего сотрудника (находящегося на 50-м процентиле), а затем умножить на 100%.

По данным исследования, стандартное отклонение этого показателя (SDp) варьируется в зависимости от вида и уровня сложности работ:

- для сотрудников, занятых неквалифицированным и малоквалифицированным трудом, среднее значение SDp составляет 19%;
- для квалифицированных работников -32%;
- для управленцев и профессионалов -48%.

Эти цифры представляют собой средние значения, рассчитанные на основании имеющихся в распоряжении экспертов данных исследований, в которых измерялась продуктивность разных работников.

Что это дает практикам? Если считать «хорошим» сотрудником («выше среднего») того, чья производительность труда (показатель выпуска продукции) находится на 84-м процентиле (на одно стандартное отклонение выше среднего), то:

- «хороший» не- и малоквалифицированный работник производит на 19% больше продукции, чем «средний»;
- «хороший» квалифицированный работник - на 32% больше, чем «средний» квалифицированный;
- «хороший» менеджер или профессионал - на 48% больше, чем «средний».

В масштабе всей организации разница итоговых показателей продуктивности в случаях, когда она полностью укомплектована «хорошими» или «средними» (а тем более, низкопродуктивными) работниками, будет весьма значительна. Сравнение показателей продуктивности показывает, что использовать валидные методы найма для предсказания будущей продуктивности сотрудника работодателям исключительно выгодно, даже с учетом достаточно высокой их стоимости.

Еще один фактор, определяющий практическую ценность методов отбора, - «коэффициент отбора» (selectionratio): соотношение нанятых кандидатов и общего их количества. Почему он важен? Если кандидатов мало, работодатель вынужден нанимать любого человека: на «рынке кандидата» применение специальных отборочных процедур практической ценности не имеет. Но если компания может позволить себе отбирать только 1% самых высококвалифицированных кандидатов, применение таких высоковалидных методов принесет ей существенные выгоды.

Конечно, отказать 99% соискателей могут позволить себе немногие организации. В нормальных условиях (не в период кризиса или рецессии) значение коэффициента отбора колеблется в диапазоне 0,30–0,70, что позволяет говорить о целесообразности применения при отборе специальных методов и процедур.

7.9 Психологический отбор персонала

Многие руководители ошибочно считают, что психологический отбор персонала сам по себе может гарантировать выбор наиболее подходящих для данной должности кандидатов. Методы психологи, несомненно, позволяют довольно оперативно оценить качества соискателя с высокой степенью валидности результатов, однако их необходимо грамотно сочетать с

традиционными приемами профотбора. Психологический портрет личности способствует более точному и эффективному отбору кандидатов и прогнозированию их поведения на будущей должности, однако он является лишь частью кадровой стратегии компании. Что нужно знать HR-менеджеру и руководителю об этом аспекте отбора сотрудников?

Основы психологического отбора персонала. Проблема отбора кадров в целом возникает в двух случаях: когда требуется массовый набор сотрудников в связи с открытием или расширением компании, и когда необходимо найти кандидата на определенную вакантную позицию. В первом случае, как правило, еще нет жестких требований к соискателям, как и кадровой структуры компании, поэтому обычно происходит массовый отбор соискателей, для которых потом подбирается позиция в соответствии с их квалификацией. Во втором случае необходимо выбрать одного кандидата, профессиональные и личностные качества которого будут соответствовать конкретной должности в уже сформировавшейся компании.

При поиске кандидата на замещение вакансии HR-менеджеру рекомендуется создавать профессиограмму для этой позиции. Впрочем, не помешают и профессиограммы на все должности в данной компании. Именно в этих описаниях содержатся требования к кандидату, на которых основывается психологический отбор, степень его необходимости, способы и приемы.

Профессиограмма должна обязательно содержать описание:

- профессионально значимых качеств: психологические личностные характеристики и свойства кандидатов, которые являются необходимыми для выполнения возложенных функциональных обязанностей;

- противопоказаний к данной позиции: личностные качества соискателя, которые не позволяют нанимать его на данную должность.

Кроме того, в зависимости от специфики позиции иногда необходимо также указывать степень сформированности отдельных качеств личности.

Этапы психологического отбора персонала включают этапы:

1. Первичное собеседование. Цель: уточнить значимые для принятия решения о найме детали. При массовом наборе проводятся поверхностные собеседования, при поиске кандидата на вакантную должность – глубинные. В последнем случае рассматривается более широкий спектр вопросов с целью определения мотивации соискателя, его профессиональной ориентации и личностных особенностей.

2. Первичная оценка. Цель: отсеять кандидатов, которые не соответствуют требованиям к должности по формальным признакам. Оценка осуществляется на основе результатов первичного собеседования и анализа документов, предоставленных соискателями (резюме, анкета, биография, рекомендации от других работодателей и пр.). Как правило, отсеивается 10-30% кандидатов.

3. Психологическое тестирование. Цель: получить объективную информацию о качествах и характеристиках личности кандидатов для оценки

их профпригодности. Несмотря на всеобщее увлечение тестовыми методиками в последние годы, этот этап не всегда является обязательным при проведении психологического отбора персонала и, к тому же, требует наличия профессиональных навыков психолога. Чтобы результаты проведенных тестов были валидными и эффективными, подбор методик, их интерпретацию и анализ должен проводить специалист. Тем более, сегодня тесты и методики составляет чуть ли не каждый пятый, и очень часто они не основаны на каких-либо эмпирических данных. Таким образом, крупным компаниям рекомендуется иметь в штате психолога, который будет заниматься тестированием кандидатов или же самих сотрудников (когда необходимо решать вопросы с реорганизацией компании, например). Другой вариант – прибегнуть к услугам аутсорсинга.

Несмотря на трудности, эффективность и высокую значимость психологического тестирования нельзя отрицать.

При умелом использовании тесты помогут при решении многих кадровых задач, например:

- отбор людей определенного психологического типа с целью формирования желаемой внутренней среды компании;

- проведение целенаправленной кадровой политики, например, отбор кандидатов по уровню интеллекта, склонности к лидерству, способности предпринимать рискованные шаги, добросовестности, принципиальности и т.д.;

- набор людей для замещения вакансий с повышенными требованиями к кандидатам или специфическими условиями работы и т.д.

Обработка и интерпретация результатов тестирования зачастую проводится вручную. Однако при наличии большого количества соискателей целесообразно для первичной обработки данных использовать компьютерные приложения. Можно даже проводить тестирование на компьютере. Автоматизированный вариант поможет сэкономить время и избежать ошибок, которые случаются при забивке данных с бланков, заполненных вручную.

В результате психологического тестирования процент отсеянных кандидатов увеличится еще больше. В итоге, на заключительных этап психологического отбора персонала попадает лишь небольшое количество респондентов, которые соответствуют требованиям к позиции.

4. Заключительное собеседование. Цель: на основе объективных данных и субъективной оценки убедиться в том, что данный кандидат подходит для работы в компании. Наиболее эффективным считается психологический отбор персонала, основанный на использовании и объективных, и субъективных методов оценки личности кандидатов. Ни один тест сам по себе не даст полного описания человека, и даже самый опытный HR-менеджер подвергается воздействию стереотипов и личных симпатий. В связи с этим важно найти ту самую золотую середину.

ГЛАВА 8 АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

8.1 Сущность, цели, проблемы адаптации персонала

Адаптация - процесс активного приспособления человека к изменившейся среде с помощью различных социальных средств. Основным способом адаптации является принятие норм и ценностей новой социальной среды (группы, коллектива, организации, региона, в которые входит индивид), сложившихся здесь форм социального взаимодействия (формальных и неформальных связей, стиля руководства, семейных и соседских отношений), а также форм и способов предметной деятельности (например, способов профессионального выполнения работ, либо семейных обязанностей).

Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус индивида в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждением, организацией и т.д.). Показателем низкой адаптации - перемещение индивида в другую социальную среду (текучесть кадров, миграция и т.д.) либо отклоняющееся асоциальное поведение. Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс - к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев. Однако, как показывает статистика, наиболее высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода - несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию.

Помочь сотруднику успешно влиться в новую организацию - важнейшая задача его руководителя и специалистов по кадрам.

Зачастую «новичок» приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе. "Опыт" такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации прямо с первого дня работы. Если новые сотрудники предоставляются самим себе, то организация не может влиять на то, что они случайно узнают, и потеряет возможность сформировать у них положительное отношение к работе и преданность традициям фирмы.

Цели адаптации:

1) уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;

2) озабоченности и неопределенности у новых работников; сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе, то они могут отреагировать на это увольнением; экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;

3) развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Адаптация – процесс со сложной структурой, включающей следующие взаимосвязанные аспекты:

- организационный;
- социально-психологический;
- профессиональный.

Адаптация означает включение личности в новую для нее предметно-вещную и социальную среду. Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных трудовых отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Поступая на предприятие, человек имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения. В соответствии с ними работник предъявляет и требования к организации к условиям труда, к оплате, содержанию, возможностям роста, к социальной среде.

Организация предъявляет требования к образованию, квалификации, производительности, дисциплине, умению работать в коллективе, готовности положительно воспринимать имеющиеся условия производства. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их взаимное приспособление, протекает процесс адаптации.

Принято выделять первичную и вторичную адаптацию. Первичная происходит при первоначальном вхождении молодого человека в настоящую трудовую деятельность. Вторичная происходит в двух случаях: при переходе работника на новое рабочее место, со сменой или без смены профессии, а также при существенных изменениях производственной среды, ее технических, экономических или социальных элементов.

Адаптация персонала – важная составляющая системы управления персоналом. Адаптация персонала – это управляемый процесс приспособления нового работника к организационной культуре компании, к своему первичному коллективу, к требованиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту. Прежде всего, она необходима для того, чтобы сократить время, которое обычно требуется новому сотруднику для того, что бы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей. Таким образом, система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и руководству компании.

Профессиональная адаптация - заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов,

способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности.

Психофизиологическая адаптация - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Психофизиологическая адаптация особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее, большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Экономическая - это адаптация к уровню и способам получения доходов.

Организационно - административная адаптация основана на понимании и принятии новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления. Необходимо, на наш взгляд, сделать новому сотруднику краткий экскурс в историю развития организации, рассказать о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, куда он выходит. Выдать на руки должностную инструкцию. Также необходимо познакомить его с непосредственным начальником (в случае, если это не было сделано в процессе отбора) и ознакомить его с процедурой эскалации проблем.

Цель развития персонала - повышение трудового потенциала работников для решения личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

Основные принципы развития персонала:

- целостность системы развития, преемственность видов и форм развития персонала;

- опережающий характер развития персонала по отношению к развитию организации;
- гибкость различных форм развития;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- учет возможностей организации.

Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:

- конкуренция на различных рынках;
- развитие информационных технологий;
- комплексное решение вопросов управления человеческими ресурсами и стратегических задач на основе единой программы деятельности организации;
- необходимость разработки стратегии и организационной культуры организации и др.

Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:

- более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя;
- уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы;
- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным;
- сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;
- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является непременным условием высоких рабочих показателей;
- снижение издержек по поиску нового персонала;

– формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Проблемы адаптации персонала. По статистике 90% сотрудников, уволившихся в течение первого года работы, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Чтобы снять большинство проблем адаптации, возникающих у нового сотрудника, необходимы специальные процедуры его введения в организацию (подразделение и должность). Основой любой организации является персонал, который обеспечивает рациональное использование ее ресурсов, влияет на ее экономические показатели и конкурентоспособность.

Многие руководители это осознают и придают большое значение человеческому ресурсу компании, понимая, что затраты на подбор персонала, компенсацию потерь компании, связанных с высокой текучестью кадров, решение конфликтов в коллективе и проблем, связанных с непониманием основных задач работы новыми сотрудниками, значительно выше вложений, необходимых для качественной адаптации новых специалистов. В связи с этим многие организации предпринимают попытки разработки и внедрения системы адаптации. Однако эти попытки не всегда оказываются успешными, в силу того что сотрудники службы персонала не обладают достаточными профессиональными знаниями и опытом, не имеют необходимой поддержки со стороны административного ресурса компании.

Система адаптации неразрывно связана с процессом стратегического планирования, а также с системами мотивации, оценки, развития сотрудников, с корпоративной культурой организации и призвана решить следующие задачи:

- способствовать эффективному протеканию процесса приспособления потребностей и ценностей сотрудника к тем требованиям, которые предъявляет к нему организация в соответствии со своими тактическими и стратегическими целями;

- ускорить процесс достижения новым сотрудником высокой продуктивности и качества выполняемых работ;
- обеспечивать вхождение сотрудника в коллектив в максимально сжатые сроки; способствовать появлению чувства удовлетворенности работой и снятию стрессового состояния нового специалиста (снижение тревожности и неуверенности в связи с новой ситуацией);

- способствовать решению нестандартных (в том числе конфликтных) ситуаций; снизить текучесть кадров в организации;

- уменьшить стартовые издержки за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ.

Система адаптации предполагает проведение ряда взаимосвязанных процедур и действий, направленных на решение обозначенных задач.

Состав процедур может варьироваться в зависимости от специфики компании и статуса нового сотрудника, однако в обязательном порядке он включает следующие базовые компоненты:

- выделение рабочего места новому сотруднику;
- представление сотрудника коллективу;
- ознакомление сотрудника со сложившимися традициями, стилем общения и взаимоотношений организации;
- ознакомление сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка;
- ознакомление сотрудника с должностными обязанностями, способами взаимодействия в коллективе, оформление кадровых документов;
- проведение необходимого инструктажа (техника безопасности, охрана труда, противопожарные меры и т.д.);
- ознакомление сотрудника с историей организации, ее миссией, миссией самого сотрудника, его зоной ответственности и полномочий;
- ознакомление сотрудника с системой материальной и нематериальной мотивации и социальным пакетом организации;
- назначение наставника новому сотруднику;
- ознакомление сотрудника с требованиями к обеспечению качества работ;
- ознакомление сотрудника с бизнес-процессами, технологическими процессами и используемым в организации оборудованием;
- постановка задач новому сотруднику на испытательный срок,
- объяснение критериев оценки выполнения поставленных задач;
- корректировка и контроль выполнения задач, поставленных на испытательный срок; завершение процесса адаптации (как правило, окончание испытательного срока); поддержка и дальнейшее развитие нового сотрудника на протяжении всего периода работы в организации.

В процессе адаптации можно выделить четыре основные стороны: профессиональная; психофизиологическая; социально-психическая; организационная. Соответственно проблемы, которые возникают у новых сотрудников можно дифференцировать по приведенным выше сторонам процесса адаптации.

Профессиональная адаптация - это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до того уровня, который обязателен для исполнения новым сотрудником своих должностных обязанностей на необходимом уровне. Проблемы профессиональной адаптации связаны с освоением профессиональных навыков и с пониманием специфики работы.

Руководители многих крупных организаций часто пребывают в уверенности, что если сотрудник профессионал, то заниматься его адаптацией не нужно, поскольку он должен сам знать свои функции, иначе встанет вопрос об его пригодности. Но профессионализм в работе не всегда означает обладание высокой степенью социальной компетенции, менеджерскими качествами. На практике любой новый даже суперпрофессионал не может знать особенностей и тонкостей работы конкретной организации. Сложность адаптации в современных организациях заключается еще и в том, что зачастую руководитель, подав заявку на подбор какого-либо специалиста, не может даже сформулировать требования к нему, так как и сам не всегда понимает, для выполнения каких конкретных функций ему нужен сотрудник и какими качествами он должен обладать.

Чтобы помочь новому сотруднику эффективно работать и быстрее адаптироваться на новом рабочем месте, организация должна приложить максимум усилий. Новый сотрудник обязательно должен проходить стадию ученичества, форма которого зависит от характера организации.

В крупных организациях обычно практикуется наставничество - опытный сотрудник в процессе делового общения на рабочем месте знакомит нового сотрудника с правилами работы, обязанностями, принятыми нормами взаимодействия. Все это необходимо для того, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не ощущал себя «чужим», быстрее познакомился с коллективом, традициями организации, корпоративной культурой. Наставником, как правило, выбирают сотрудника организации, который положительно зарекомендовал себя. Это может быть линейный руководитель или сотрудник данного подразделения, имеющий опыт работы в данной организации. Именно на наставнике лежит основная часть работы по профессиональной адаптации.

Но, чтобы наставничество было максимально эффективным, сотрудники службы персонала обязаны контролировать и корректировать работу наставника. Для того чтобы сам наставник был заинтересован в обучении нового сотрудника, вводятся дополнительные бонусы как за сам процесс наставничества, так и за успешно пройденный испытательный срок новым сотрудником.

Также распространен инструктаж - наглядная демонстрация приемов работы. В крупных торговых организациях менеджеры по продажам учатся у старшего коллеги технике продаж, манере общения с клиентом; бухгалтеры изучают механизмы финансовых операций, постоянно консультируясь с более опытной коллегой.

Эти формы адаптации наиболее актуальны для сотрудников, которые пришли в организацию без опыта работы, а для тех, у кого опыт работы в данной сфере уже есть, наставничество и инструктаж принимают форму обмена профессиональными знаниями с целью выработки именно тех навыков, которые наиболее приемлемы для достижения тактических и стратегических целей организации.

В современных крупных организациях может использоваться и такая форма обучения на рабочем месте, как ротация - краткосрочная работа нового сотрудника на разных должностях в разных подразделениях, что позволяет достаточно быстро изучить работу организации в целом и приобрести многостороннюю квалификацию.

Следует отметить, что профессиональную адаптацию женщины проходят в большинстве случаев быстрее, чем мужчины, а молодежь быстрее сотрудников зрелого возраста. Больше всего времени на профессиональную адаптацию требуется топ-менеджерам, которые должны предварительно изучить и проанализировать ситуацию, выстроить систему и структуру работы организации.

Психофизиологическая адаптация - приспособление сотрудника к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на сотрудника во время труда. Психофизиологическая адаптация определяется состоянием здоровья и правильной организацией режима труда и отдыха в соответствии с принятыми санитарно-гигиеническими нормами.

Особое внимание к психофизиологической адаптации следует уделять в крупных производственных организациях, в которых используется сложная технология, а также существует опасность получения производственных травм. В крупных торговых организациях, а также организациях, сотрудники которых работают в офисах, условия труда достаточно стандартны, но и там сотруднику требуется какое-то время, чтобы подстроиться под ритм работы, интенсивность психофизиологических нагрузок.

Наиболее эффективно психофизиологическая адаптация проходит в таких организациях, где не выдвигаются жестких требований к виду рабочего места. Если у сотрудника есть возможность обустроить его по-своему (разложить необходимые предметы, бумаги так, чтобы было удобно с ними работать, на стены прикрепить календари, на стол поставить фотографии и т.п.), то психофизиологическая адаптация пройдет быстро и безболезненно. Конечно, обустройство рабочего места не является главным условием успешного прохождения психофизиологической адаптации, но является одним из благоприятных факторов, влияющих на нее.

Социально-психическая адаптация - это принятие новых норм поведения, взаимоотношений в данной организации, приспособление к новому социуму, принятие и разделение ценностей организации, ее корпоративной культуры. Проблемы социально-психической адаптации связаны с установлением межличностных и деловых отношений с коллегами, принятием корпоративных.

Если новый сотрудник человек бескомпромиссный, привык везде и всегда диктовать свои правила, то у него могут возникнуть очень большие сложности с тем, чтобы «вписаться» в сложившийся коллектив.

Новый сотрудник при прохождении социально-психической адаптации знакомится с расстановкой сил в подразделении, выясняет значимость того или иного сотрудника, включается в состав формальных и неформальных групп. Социально-психическая адаптация может оказаться очень трудной, особенно в первый месяц работы, который является наиболее стрессовым. Уровень стресса зависит от особенностей организации, от особенностей самого нового сотрудника (от его социальной компетенции, от особенностей мотивации, от текущей жизненной ситуации).

В преодолении социально-психического барьера на новом месте работы сотруднику обязательно должен помогать представитель службы персонала, который познакомит его с коллективом, расскажет о традициях, существующих в организации, даст четкое определение миссии кампании, ее «вес» на рынке. Новый сотрудник в свою очередь должен приложить максимум усилий, чтобы социально-психическая адаптация прошла наиболее успешно - ему необходимо быть коммуникативным, доброжелательным, демонстрировать готовность выслушивать советы и т.п.

Если сотрудник занимает новую должность в результате внутреннего передвижения, социально-психическая адаптация протекает гораздо легче, так как в этом случае он знаком с большинством сотрудников, особенностями корпоративной культуры и процессом работы в организации.

Организационная адаптация - понимание и принятие новым сотрудником своего организационного статуса, структуры организации и существующих механизмов управления.

Серьезные проблемы организационной адаптации возникают у тех сотрудников, которые устраиваются на работу впервые, особенно если первое место работы — крупная организация со сложной организационной структурой и большой численностью персонала. У таких сотрудников еще нет опыта организационного поведения, поэтому часто возникают сложности в общении с коллегами. Как правило, новый сотрудник не решается обратиться для получения информации к коллегам, такие сотрудники не умеют работать со служебной документацией и т.д. Но сложности в общении могут возникнуть и по той причине, что ему не разъяснили стиль общения, сложившийся в организации, служебные взаимоотношения между сотрудниками.

Чтобы не возникало подобных проблем адаптации, необходимо ознакомить новых сотрудников со сложившейся корпоративной культурой организации, служебными взаимоотношениями между сотрудниками, системой документооборота организации. Надо рассказать ему об истории развития, миссии организации и личной миссии сотрудника, о клиентах и партнерах, дать ознакомиться с положением об организационной структуре предприятия и положением об отделе, должностной инструкцией.

Для того чтобы адаптация была наиболее благоприятна, должен существовать ряд документов, в которых четко прописаны система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки

реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов. При этом руководитель, наставник или сотрудник службы персонала должен постоянно общаться с новым сотрудником, обсуждать текущие вопросы, указывать на ошибки и объяснять пути их устранения. Нельзя недооценивать важность таких документов, как положение о подразделении или должностная инструкция, именно с помощью этих документов новый сотрудник может ознакомиться со своими должностными обязанностями, правами и ответственностью, структурой отдела. К сожалению, во многих крупных организациях этим внутренним документам не придают большого значения. Они, как правило, были написаны давно и не корректировались, да и само составление документов проходило формально. В итоге данные документы ничем не могут помочь новому сотруднику.

В заключение хочется отметить, что при интенсивном темпе и насыщенности жизни в организации от нового сотрудника ждут скорейших результатов, он же - реализации своих заветных целей (финансовых, карьерных и т.п.), напряжение в какой-то момент может достичь критической точки. Новому сотруднику может начать казаться, что в другом месте было бы лучше, что этой организации он «не нужен», что его недооценили. В итоге постепенно вызревает решение об уходе, поскольку лояльность нового сотрудника к организации пока не сформирована и с его точки зрения он «еще ничего не должен». Конечно, подобное решение организация и сотрудник объясняют по-разному, но, как правило, истинная причина в том, что новому сотруднику не хватило сил преодолеть проблемы адаптационного периода, перейти на следующий этап взаимоотношений с организацией, а организация не смогла ему в этом помочь. Чтобы адаптация новых сотрудников не заканчивалась увольнением, необходимо понимать важность адаптации и уметь правильно организовать этот процесс.

8.2 Система адаптации персонала

Наконец-то, долгожданный специалист найден и выходит на работу. Все ждут его с нетерпением, а еще больше ждут результатов его работы, и ждут этих результатов как можно быстрее. И вот все смотрят на этого нового сотрудника и думают, что с его приходом в Компании настанут счастливые времена и уйдут все проблемы и трудности. Проходит месяц, два месяца, уже заканчивается и испытательный срок, а воз и ныне там. И все задаются вопросом, почему надежды не оправдались, где была совершена роковая ошибка? Такое замечательное резюме, а как хорошо он рассказывал о своих умениях и успехах на собеседованиях, и такие замечательные, хвалебные рекомендации. Так почему надежды не оправдались?

Далее рассмотрено, что необходимо сделать, чтобы новый сотрудник быстро вник в поставленные перед ним задачи и оперативно начал их решать.

Психологи утверждают, при трудоустройстве человек испытывает сильный стресс. Корни этого стресса – это ситуация неизвестности смогу ли я справиться, а как меня примут. Именно этот стресс мешает человеку работать качественно и эффективно с первых дней. По данным тех же психологов продолжительность адаптации линейного персонала в среднем 3 – 4 недели, а для руководителей среднего звена увеличивается до 8 недель. Новичок, самостоятельно вживаясь в коллектив, основные силы тратит не на решение поставленных задач, а на то чтобы заслужить уважение своих новых коллег, создать для себя благоприятную атмосферу и безопасные условия для работы. И пока новички адаптируются к новым условиям, компания тем временем теряет рынок, недополучает прибыль, и тем дольше продолжается этот период, тем сложнее будет вернуть утраченные позиции. Поэтому можно с уверенностью утверждать, что обе стороны заинтересованы в сокращении периода адаптации.

Человек так устроен, что всегда стремится к идеалу, но не всегда может его достичь. Так же и с новым сотрудником, как бы мы не старались, все равно будет существовать период адаптации, когда он привыкает к новым людям, новым условиям и требованиям существующей в новой Компании. Но именно в Ваших руках и силах сократить этот период более чем в два раза с 3 – 4 месяцев, до 1 – 2 месяцев.

Для наиболее эффективного решения данной задачи понадобится внедрение нескольких постоянно проводимых мероприятий. Так называемая система адаптации, направленная на вхождение нового сотрудника в компанию и должность.

Система адаптации разрабатывается индивидуально для каждой компании и включает в себя несколько мероприятий, которые дополняют друг друга и помогают сотруднику:

- подробнее ознакомиться с деятельностью предприятия;
- понять организационную и структуру принятия решений принятую в компании;
- понять суть работы, и что от него требуется;
- быстрее обучится не обходимым для работы дополнительным навыкам;
- быстрее установить отношения с коллегами;
- найти своё место в команде.

В систему адаптации персонала может входить:

- welcome-тренинг для новых сотрудников;
- система наставничества;
- программа адаптации;
- план адаптации для разных категорий должностей;
- книга сотрудника;
- система оценки по результатам адаптационных мероприятий.

Система наставничества – обеспечивает быструю и технологичную передачу стандартов работы, знаний и навыков от опытных сотрудников к

новичкам без отрыва от производства. Хорошо зарекомендовала себя в крупных розничных сетях, производственных компаниях. Порядок работы наставников закрепляется в Положении о наставничестве.

Программа адаптации – описывает цели, задачи, сроки, обозначает ответственных за адаптацию сотрудников лиц. Устанавливает последовательность действий для достижения поставленных целей и указывает, какими знаниями, умениями, компетенциями, навыками должен обладать новый сотрудник и какие результаты он должен показывать по окончании периода адаптации.

Планы адаптации для разных категорий должностей – как правило, разрабатываются для топ-менеджеров, руководителей, ключевых специалистов. Индивидуальный план адаптации может включать специализированные мероприятия, стажировки и другие мероприятия, позволяющие новому сотруднику быстро и наилучшим образом войти в курс дел и освоить информацию, необходимую ему для принятия решений.

Индивидуальный план адаптации может быть разработан с точностью до 1 дня. Книга сотрудника - содержит информацию о компании, необходимую при выходе на работу: история компании, руководство, месторасположение офисов, правила работы компании, основные положения кадровой и социальной политики.

Система оценки по результатам адаптационных мероприятий. Как правило, окончание адаптационных мероприятий совпадает с окончанием испытательного срока нового сотрудника. Результатом внедрения системы оценки станет возможность обоснованного принятия решения о продолжении работы с новым сотрудником, понимание, насколько полно новый сотрудник владеет требуемыми на данном месте работы компетенциями, знаниями, умениями, навыками, какие он демонстрирует личностно-деловые качества, каков его потенциал развития.

Внедрение системы адаптации персонала в организации помогает новым сотрудникам быстро влиться в коллектив, понять требования, которые к ним предъявляет компания, и быстрее выйти на требуемый уровень продуктивности. Для Компании система адаптации значительно снижает текучесть персонала на испытательном сроке, что приводит к сокращению затрат на подбор персонала.

8.3 Виды адаптации персонала

Выделяются также два вида адаптации:

- адаптация работника в новой должности;
- адаптация работника к понижению в должности;

Виды адаптации представлены на рисунке 6:



Рисунок 6– Виды адаптации

Трудовая адаптация имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, психофизиологической, социально-психологической, организационно-административной, экономической и гигиенической адаптаций.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Проявляется в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, достаточных для качественного выполнения функциональных обязанностей и творчества в труде.

Психофизиологическая адаптация – это процесс освоения условий, необходимых для работников во время труда. В современном производстве морально стареют не только техника и технология, но и санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда и быта работников, появление все большего количества удобных и современных квартир, одежды, предметов туалета не могут не сказаться на производственной деятельности. Современный работник чутко относится к отклонениям от субъективно воспринимаемых

им норм санитарно-гигиенического комфорта, ритмов труда, удобства рабочего места и т.д. Материалы многих исследований свидетельствуют о том, что для рабочих вопросы санитарно-гигиенических условий комфорта стоят очень остро и оцениваются ими болезненно.

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении социально-психологических особенностей трудовой организации (коллектива), вхождении в сложившуюся в нем систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с его членами. Это включение работника в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию о своей трудовой организации, ее нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально-психологической позиции отдельных членов группы в структуре взаимоотношений, о групповых лидерах. Эта информация не усваивается работником пассивно, а соотносится с его прошлым социальным опытом, с его ценностными ориентациями и оценивается им. При соответствии информации прошлому опыту работника, его ориентациям она оценивается им положительно, работник начинает принимать групповые нормы и постепенно происходит процесс идентификации личности с трудовой организацией. В ходе социально-психологической адаптации работник вступает в реальную жизнь организации, участвует в ней, у него устанавливаются положительные взаимоотношения с коллегами, непосредственным руководителем, администрацией.

Организационно-административная адаптация означает освоение организационной структуры предприятия (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режим труда и отдыха и т.д. В процессе организационно-административной адаптации работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Экономическая адаптация позволяет работнику ознакомиться с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

В процессе санитарно-гигиенической адаптации работник осваивается с новыми требованиями трудовой, производственной и технологической дисциплины, правилами трудового распорядка. Он привыкает готовить рабочее место к трудовому процессу в сложившейся в организации условиях производства, придерживаясь гигиенических и санитарных норм, требований

техники безопасности и сохранения здоровья, а также с учетом экономической безопасности окружающей среды.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Как одну из классификаций адаптации персонала в организации можно выделить экспресс-адаптацию.

Экспресс-адаптация работника во временном контексте – это относительно непродолжительный этап начальной стадии его деятельности на предприятии. В зависимости от конкретных обстоятельств, обуславливающих особенности функционирования предприятия в условиях кризиса, продолжительность этого этапа может колебаться от трех до шести месяцев.

Указанный временной интервал может быть дополнительно разделен на под этапы первичной (для вновь нанятых) и вторичной (для нанятых и перемещенных работников предприятия) адаптации.

Необходимость в первичной адаптации нового работника обусловлена тем, что он не знаком ни с общими условиями деятельности (функционирования) предприятия, ни тем более с их особенностями. Планируемый итог первичной адаптации – осознанное понимание работником предприятия поведенческих (профессиональных, социальных и иных) правил, норм, ценностей и взглядов, образующих в своей совокупности корпоративную культуру предприятия.

Логическим продолжением этапа первичной адаптации служит адаптация вторичная, направленная на то, чтобы на основе сформированного ранее у работника восприятия побудить его к осознанному приобщению к корпоративной культуре предприятия.

Успех экспресс-адаптации персонала предприятия зависит преимущественно от двух обстоятельств. Во-первых, он в известной мере предопределяется способностью (готовностью и мотивированностью) работника к адаптации. Во-вторых, успех экспресс-адаптации обусловлен готовностью руководства предприятия к организации соответствующих мероприятий.

В обычном – не кризисном – случае обеспечить соблюдение перечисленных условий, конечно же, легче. В этом случае руководство предприятия не зависит от отсутствия сведений о дальнейшем развитии событий, которым всегда характеризуется кризисная ситуация. Отсюда постоянная нехватка времени и ресурсов, не позволяющая с требуемой осмотрительностью разобраться с кандидатами на найми перемещение и существенно сокращающая способность службы персонала и структурных подразделений к надлежащей подготовке адаптационных мероприятий.

Срок, отводимый на экспресс-адаптацию, очень короток. В свете изложенного, единственной гарантией качественной и своевременной экспресс-адаптации выступает ее надлежущая организация.

Организационное обеспечение экспресс-адаптации включает:

- комплексную оценку профессиональных и личных качеств работника, совокупность которых образует его реальный, резервный профессиональный, а также личностный потенциал;
- разработку адаптационной программы, учитывающей, наряду с потенциалом работника, его текущее и перспективное служебно-деловое предназначение;
- реализацию адаптационной программы, предполагающую систематический учет и контроль результатов ее выполнения работником (поэтапного и итогового), а также – в необходимых случаях – оказание работнику помощи для обеспечения более полной и своевременной реализации указанной программы;
- подведение итогов экспресс-адаптации (по этапам и в целом).

Огромное значение играет и время – его в условиях кризисного управления персоналом следует использовать как можно более рационально. Добиться этого можно, в частности, путем заблаговременной подготовки мероприятий экспресс-адаптации, а также проведением некоторых из них в так называемом параллельном режиме.

Комплексная оценка потенциала работника в рассматриваемых условиях должна быть проведена еще на этапе ускоренного поиска и отбора. Соответственно, основа адаптационной программы, учитывающая особенности конкретного претендента на вакансию, должна быть готова еще до того, как будет подписан трудовой договор.

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 – 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, видами поведения и т.д.

Этап 2. Ориентация. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по

управлению персоналом. Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

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.

8.4 Программа адаптации персонала

Содержание программы адаптации:

- Планирование адаптации сотрудника с непосредственным руководителем.

- Введение в компанию.

- Введение в должность.

- Процедура оценки.

- Принятие решения.

- Пакет документов, необходимых для проведения процесса адаптации:

1. Справочник сотрудника.

2. Стандарты работы наставника с новым сотрудником, бланк оценки наставника.

3. Бланк постановки целей и задач новому сотруднику.

4. Бланк оценки нового сотрудника.

5. Положение о наставничестве.

6. Приказ о наставнике.

7. Заключение на аттестуемого сотрудника.

Планирование адаптации сотрудника с непосредственным руководителем

Приняв решение о приеме сотрудника, руководитель подразделения совместно с менеджером по персоналу составляет план адаптационных мероприятий для нового сотрудника.

1. Планирование целей и задач новому сотруднику на период адаптации.

2. Подготовка рабочего места сотруднику.

3. Подготовка должностной инструкции.

4. Определение наставника.

Выбор наставника определяет руководитель подразделения совместно с менеджером по персоналу.

Наставник – это сотрудник компании, задачей которого является введение нового сотрудника в должность и который обладает следующими качествами:

1. Высокий уровень профессиональной компетентности.

2. Способный и готовый делиться своим опытом: умение доходчиво объяснять информацию, системное представление о своем участке работы и работе подразделения.

3. Лояльность компании: преданность делу компании, поддержание ее стандартов и правил работы.

4. Коммуникативные навыки, гибкость в общении.

Показателями оценки эффективности работы наставника является выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока.

Оценка производится на промежуточном и итоговом контроле.

Система мотивации наставника

1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 2500 рублей.

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 1000 рублей.

3 вариант – выявлена неудовлетворительная работа наставника – лишение премии в размере 1000 рублей.

Знакомство с корпоративной культурой компании: миссия, направление деятельности, услуги, положение на рынке, время существования компании, история компании, организационная структура компании, традиции, стандарты поведения.

- Экскурсия по подразделениям и отделам компании

- Представление нового сотрудника коллективу и знакомство с расположением отделов

- Прикрепление к наставнику

Введение в должность

1. Реализация положения о наставничестве

Задачи Руководителя подразделения:

Введение в должность начинается с беседы руководителя отдела и нового сотрудника:

-знакомство нового сотрудника со спецификой отдела: цели и задачи подразделения, организационная структура, взаимодействие с другими подразделениями, филиалами,

-руководитель отдела вручает новому сотруднику справочник сотрудника и прикрепляет к наставнику,

-разъяснение целей и задач новому сотруднику на период испытательного срока (подписание бланка целей и задач сотрудником).

Задачи наставника:

1. знакомство с продуктом отдела/подразделения: услуги, товар.

2. технология работы,

3. взаимодействие с другими подразделениями,

4. документооборот,

5. программное обеспечение,

6. традиции и правила поведения в данном подразделении,

7. консультация нового сотрудника по текущим вопросам.

Стандарты работы наставника с новым сотрудником

1. доброжелательное, позитивное отношение к новому сотруднику,

2. рациональное распределение рабочего времени: совмещение функций по основной работе с функциями наставничества за счет правильного планирования рабочего времени,

3. последовательная передача необходимой информации, знания, опыта новому сотруднику: от простого к сложному, от общеизвестной информации к конфиденциальной,

4. отслеживание обратной связи, контроль освоения знаний в ходе наставничества,

5. осуществление текущего контроля над работой нового сотрудника, своевременная коррекция неправильных действий в работе,

6. проявление заботы о новом сотруднике: обстоятельное разъяснение вопросов, привитие культуры компании,

7. своевременное доведение информации руководителю подразделения о соответствии/несоответствии нового сотрудника данной должности, участие в оценке нового сотрудника на промежуточном контроле.

Аттестация по результатам испытательного срока

Данная аттестация необходима для принятия обоснованного решения о приеме сотрудника в постоянный штат, либо о прекращении сотрудничества.

Оценка проводится методом 360 градусов, т. е. сотрудник оценивается с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

Процедура оценки:

1. Менеджер по персоналу за две недели раздает бланки оценки участникам аттестации.

2. Обработка полученной информации.

3. Формирование заключения на сотрудника.

4. Принятие решения Непосредственным руководителем на основе заключения: прием в постоянный штат/продление испытательного срока/увольнение.

5. Непосредственный руководитель совместно с менеджером по персоналу проводят собеседование по результатам аттестации, на котором сообщают решение, дают оценку результатам работы, сильным и слабым сторонам, рекомендации к развитию, сотрудник высказывает свое мнение о работе.

8.5 Методы адаптации персонала

Первый этап (первая неделя) – подготовительный период. В течение этого времени происходит информирование работника о сфере деятельности и интересах организации.

Адаптация персонала: день первый

1. Информация общего характера о компании и условиях работы:

- История организации;
- Сфера деятельности;
- Сведения о руководстве компании;
- Условия работы;
- Миссия организации.

2. Информация об отделе и служебных обязанностях нового сотрудника:

- График работы;
- Информирование о Положении отдела, знакомство с должностной инструкцией;
- Информирование о деятельности отдела;
- Ознакомление с документацией, регулирующей процесс производства;
- Составление и разъяснение графика работы сотруднику, включая согласование данного документа с заместителем начальника кадрового отдела.

Начальник отдела является в данном случае ответственным за исполнение всех необходимых операций.

Адаптация персонала: день второй

Согласованность подразделений компании:

- Перечень структурных отделов организации, взаимодействие с которыми необходимо для осуществления служебных задач;
- Схема взаимодействий между различными подразделениями компании;
- Возможные трудности;
- Пути разрешения критических ситуаций.

Начальник отдела является в данном случае ответственным лицом.

Период с третьего по пятый дни рабочей недели

Трудовая деятельность согласно графику с предоставлением необходимых отчетов в конце рабочей недели. Начальник отдела осуществляет анализ итогов первой рабочей недели сотрудника.

Второй этап (вторая рабочая неделя) – период адаптации, в течение которого происходит практическое ознакомление со служебными обязанностями.

В конце недели проводится анализ действий сотрудника и дается их оценка.

Третий этап (третья рабочая неделя) – период интеграции. Целью данного этапа является «вхождение» нового сотрудника в коллектив, а также в производственный процесс.

Начальник отдела оценивает результаты работы с учетом социально-психологических факторов: интеграция в коллектив, взаимодействие с коллегами, обучаемость, реакция на критику и т.д.

Начальник отдела является в данном случае ответственным лицом.

Четвертая стадия адаптации персонала

Завершение периода адаптации и непосредственное осуществление служебных обязанностей сотрудником. Задачей данного периода является стабильная работа. В соответствии с графиком сотрудник выполняет служебные обязанности. Итоги работы сотрудника в течение недели оцениваются начальником соответствующего отдела. Сотрудник информируется о результатах анализа.

Пятая стадия адаптации персонала

В конце испытательного срока начальник отдела составляет письмо для отдела кадров, в котором содержится информация относительно деятельности нового работника на протяжении всего адаптационного периода. Составляется также записка с окончательным решением относительно нового работника.

Методика периода адаптации применима и в отношении рабочих специальностей и имеет следующий вид:

Первый этап – подготовительная и начальная стадия адаптации персонала. В ходе этой стадии проводится ознакомительная беседа, включающая наиболее важные факты истории организации, сообщается информация о производимой продукции, условиях труда и т.д. Именно на этом этапе происходит ознакомление с должностной инструкцией, задачами на первую неделю, «вхождение» в коллектив.

Второй этап (вторая неделя) – стабильная работа.

Третий этап – итоговый.

В конце испытательного срока начальник предоставляет в отдел кадров документ, содержащий анализ деятельности рабочего, а также окончательное решение в отношении нового сотрудника.

8.6 Этапы адаптации персонала

Каждая большая или малая организация нуждается в сотрудниках, то есть, кадрах. Все начинается с персонала: первый клиент, первый проект, первая удача, первая неудача. Безусловно, очень сложно добиться того, чтобы таких неудач не было. Но если они становятся закономерностью, начинаешь задумываться, а верно ли подобран персонал?

В основном, все дело не в персонале, а в человеке, который подбирает персонал – менеджеру по персоналу. Именно от него зависит, кто придет на работу в организацию, как он войдет в коллектив, не станет ли изгоем, который разрушит ауру работы.

Неправильно выбранный сотрудник подвергается, как правило, увольнению, что тянет за собой «шаткую» славу имени организации. Значит, все дело в адаптации персонала.

Адаптация, в данном случае, это непростая структура, которая требует нескольких этапов становления. Это организационный этап, социально-психологический, ну и обязательный завершающий – профессиональный.

Чтобы научиться манипулировать этими этапами, обучая новых сотрудников, есть специальные школы по подбору кадров, принцип обучения которых, собственно, и основан на этих этапах. Основана система адаптации при этом на культуре коллектива, на соотношении характеров. Тем не менее, корпорация – это масса, которой надо представить правильно человека. Ведь, как правило, ценный сотрудник тяжелее всех остальных входит в коллектив. Оставшись непонятым, он уходит из него, а корпорация теряет надежные кадры.

Итак, в чем заключается работа менеджера по персоналу?

1. Организационная адаптация персонала, входящего в коллектив

Во-первых, человек должен быть адаптирован к самой организации. Это важно не только новому работнику, но и компании как такой. Каждая организация включает в себе некоторые особенности поведения, постулатов, восприятия мира. В каждой организации есть свой стиль поведения, восприятия людей, есть официальный лидер и коллективный. Обо всем этом должен рассказать менеджер по персоналу человеку, входящему в коллектив. Это, так называемые «неписанные» правила, которые присущи каждой организации.

Что касается «писаных» правил, то это работа для самого менеджера. Она начинается с первого собеседования, которое иногда оказывается последним.

В первую очередь менеджер по персоналу анализирует человека по его резюме, а потом – в ходе общения (ни в коем случае не "вопросы-ответы", лучше всего проделать собеседование в стиле "беседы"), когда человек откроется с нескольких сторон.

Менеджер по персоналу должен провести диагностику следующих особенностей:

- качества человека (воспитанность, характер и др.);
- уровень компетенции относительно той работы, которую ему предлагают;
- и, собственно, о перспективах, которые предлагает организация, ведь очень часто новый человек стесняется спросить в силу каких-то внутренних табу.

Также, менеджер должен рассказать новому человеку историю компании (можно длинную, чтобы увидеть уровень заинтересованности нового сотрудника).

Проведя первое собеседование и решив, что человек подходит, на организационном этапе проходит другое собеседование, которое знакомит человека с коллективом и его работой. На организационном уровне адаптации персонала очень важно для нового сотрудника стать поводырем, к которому в первое время он сможет обращаться за помощью.

При втором собеседовании делаются следующие шаги:

- знакомство с внутренним распорядком;
- знакомство с начальством (если организация большая, то новый человек долгое время может не знать главного человека в корпорации);
- экскурсия предприятием и офисом, в котором будет работать новый сотрудник;
- знакомство с должностными обязанностями людей, с которыми будут работать «новичок».

2. Социально-психологическая адаптация нового сотрудника

Работа также относится к обязанностям менеджера по персоналу. В среднем, социально-психологическая адаптация нового работника проходит до недели и зависит от характера нового человека.

Коллектив, как правило, новых людей никогда не принимает, по этому, перед менеджером по персоналу стоит задание сгладить это непонимание. Задание этой адаптации обусловлено тем, что в силу психологических выдержек каждого человека, новый сотрудник обязательно будет чувствовать себя неуверенно.

Здесь поможет наставник. Не всегда менеджер по персоналу может уделить новому человеку 100% нужного внимания, по этому, к нему привязывают наставника. Наставник должен быть общительным, приятным на внешность, коммуникабельным. Наставник должен понимать работу, которую предстоит делать новому сотруднику.

Один из лучших способов адаптации человека в коллективе – это организация мероприятия в честь его поступления, где сотрудники не просто разговаривают между собой и о своих проблемах, но и обращают 70% своего внимания новому человеку.

3. Профессиональная адаптация человека, входящего в коллектив

Она заключается в том, чтобы новый сотрудник надлежащим образом освоил свои обязанности, исполняя свои обязанности как маркетер или офисный работник.

Во-первых, «новичку» нужно спецзадание, которое он должен пройти, чтобы освоить технику работы.

Во-вторых, нужно предварительно оговорить необходимый для человека испытательный срок и уровень зарплаты в это время, а также, будет ли она меняться после испытательного срока.

Нового сотрудника, при сложности работы, можно отправить на специальные курсы в Кадровой школе. Они могут быть и про организации, причем проводятся самими сотрудниками.

И конечный штрих этапа – это аттестация сотрудника в профессиональном отношении.

Все эти этапы способствуют тому, чтобы организация не теряла своих кадров. А значит, создавала единоличную работу коллектива.

8.7 Оценка адаптации персонала

Сначала новый сотрудник будет прилагать максимум усилий и стараний, наслаждаясь предоставленной ему свободой. Однако со временем, если Вы не будете постоянно общаться с новым сотрудником, он будет работать уже по инерции, без прежнего энтузиазма.

Его настроение обязательно передастся клиентам и коллегам и в конечном итоге крайне отрицательно скажется на развитии Вашего бизнеса.

Вы будете думать, что вся беда - в плохом сотруднике.

Вспомните, когда Вы последний раз откровенно обсуждали с сотрудниками результаты их работы, намечали план действий на будущее.

Если Вы хотите получить более объективную информацию на этот счет, можно попросить кого-нибудь постороннего задать Вашим сотрудникам всего один вопрос: Доволен ли начальник результатами Вашей работы?

Если последуют ответы: «не знаю», «наверное» или «наверное, да, но я не уверен», - значит, Ваш бизнес в опасности.

Один из возможных вариантов активизации работы персонала - найти время для регулярных встреч с каждым из Ваших сотрудников для обсуждения результатов его работы. В крупных компаниях подобные действия называются «оценка результатов работы персонала», «обзор выполненной работы» и т.д.

Ваша главная цель - повысить эффективность работы предприятия, используя информацию, связанную с трудовой деятельностью Вашего персонала.

Во время таких встреч с персоналом никогда не следует делать выговоры своим сотрудникам или же давать какие-либо обещания, которые связаны с событиями, имевшими место ранее. Делать выговор или давать обещание нужно сразу после того, что произошло. Не откладывайте это на будущее!

На встрече нужно обсуждать вопросы, связанные с текущей ежедневной работой сотрудника. Иными словами, Вы должны выяснить:

- как сотрудник выполняет свои должностные обязанности;
- как он должен выполнять свои должностные обязанности.

Какую реакцию персонала может вызвать Ваше предложение «обсудить» результаты текущей работы?

Представьте возможную реакцию трех своих сотрудников.

Реакция Ваших сотрудников может быть неодинакова: недоверие, враждебность, любопытство, озабоченность, удивление и др.

Готовясь к предстоящему обсуждению, продумайте следующие вопросы:

- цель предстоящей встречи;
- работа, выполняемая данным сотрудником на Вашем предприятии (постарайтесь на каких-нибудь конкретных примерах показать сотруднику, что именно, на Ваш взгляд, он делает неправильно);

- что представляет собой данный сотрудник (уровень его подготовки, опыт работы, уровень квалификации, стиль работы с клиентами, перспективы его деловой карьеры и т.д.);

- время встречи (возможно, у Вас масса срочных дел, которыми Вы вынуждены заниматься самостоятельно вместо того, чтобы подключить к этому своих сотрудников, которые просто не в состоянии справиться с этими вопросами из-за отсутствия соответствующей подготовки. Для успешного развития Вашего бизнеса жизненно необходимо повысить эффективность работы Вашего персонала.

- Поэтому Вам просто необходимо выкроить время для встреч со своими сотрудниками.)

- личный характер встречи, исключение внешних факторов, мешающих ее проведению;

- предоставление сотруднику возможности подготовиться к данной встрече (ознакомьте его со списком вопросов, которые, по Вашему мнению, следует обсудить во время предстоящей встречи). Например: что он думает о своей работе; что мешает повысить эффективность его работы; в каких вопросах он все еще полностью не разобрался; что ему нравится в его работе, а что - нет; какая помощь ему требуется от Вас.

Смысл Ваших встреч с персоналом заключается в установлении нормальных рабочих отношений с каждым сотрудником. Чистый лист бумаги пригодится для пометок, которые будут напоминать Вам, о чем Вы договорились во время встречи с сотрудником.

Поскольку Вы будете проводить подобные встречи постоянно, можно соответствующим образом оформить Ваш лист бумаги, проведя поля, сделав соответствующие заголовки и подзаголовки.

Чтобы разговор получился честным и откровенным, необходимо установить соответствующий контакт со своим сотрудником и достичь взаимопонимания. Если между Вами сложились хорошие взаимоотношения,

обсуждение должно пройти гладко и результативно. Если у Вас с кем-либо натянутые отношения, постарайтесь в ходе беседы изменить ситуацию к лучшему.

Лучше всего проводить встречу в такой день, когда у сотрудника будет хорошее настроение. Если же накануне Ваш сотрудник получил выговор за плохую работу, разговор у Вас может не получиться.

В начале встречи объясните своему сотруднику, какова цель данного мероприятия и зачем все это нужно.

Затем дайте возможность сотруднику рассказать о себе и о своей работе.

Если набраться терпения и до конца выслушать рассказ сотрудника, то, может быть, удастся добиться от него оценки результатов собственной работы.

Может случиться так, что оценка сотрудником результатов собственной работы будет существенно отличаться от Вашей оценки его трудовой деятельности. Например, он может считать, что по горло занят с утра до вечера и прекрасно справляется со своими обязанностями. Вы же полагаете, что он тратит слишком много времени на одни вопросы и уделяет недостаточно времени другим, не менее важным вопросам.

Как Вы поступите в этом случае во время обсуждения? Ниже запишите свои соображения по этому поводу.

Может быть, в этом случае стоит поставить перед Вашим сотрудником какие-то конкретные задачи на ближайшее время и проконтролировать процесс их выполнения. Нужно ставить перед сотрудником такие задачи, чтобы по результатам их выполнения можно было судить о качестве работы данного сотрудника. Кроме того, с их помощью Ваш сотрудник будет знать, в каком направлении ему следует работать.

Не стоит расписывать все до мелочей, но необходимо определить основные параметры предстоящей работы. Это касается, в частности, сроков, качества и стоимости работы.

Для сотрудников малого предприятия нет необходимости разрабатывать сложную систему оценки результатов работы. Однако если Вы хотите повысить эффективность работы своего персонала, каждый сотрудник должен знать, что именно и как он должен делать.

Имеет смысл периодически подводить итоги проделанной Вашими сотрудниками работы, напоминая им о том, что и как нужно делать дальше. Закончить встречу бывает труднее, чем ее начать. Лучше всего завершать обсуждение в тот момент, когда Вы почувствуете, что Вам удалось рассмотреть большинство намеченных вопросов, Ваш сотрудник понял, что от него требуется, и Вы согласовали с ним программу дальнейших действий.

Можно договориться с сотрудником о времени следующей встречи и наметить круг вопросов, которые Вам предстоит обсудить.

Не забудьте поблагодарить своего сотрудника за участие в данной встрече, а также скажите ему, что возлагаете на него большие надежды.

В случае необходимости можно записать на бумаге план действий с указанием сроков выполнения работы, конкретных мероприятий, а также определенных производственных или служебных нормативов.

Один экземпляр этого плана передайте Вашему сотруднику, другой - оставьте для контроля у себя.

Если все будет сделано правильно, Вы добьетесь, улучшения работы своего персонала и наладите со своими сотрудниками стабильные деловые отношения.

Если Ваш персонал будет лучше работать, Ваш бизнес будет развиваться гораздо успешнее.

8.8 Управление адаптацией персонала

Система адаптации представляет собой комплекс необходимых действий для новых сотрудников любого уровня. Вместе с тем процесс адаптации сотрудника индивидуален как с точки зрения его личностных качеств, так и с точки зрения его работы. Существенные различия касаются объема и содержания представляемой в начальный период информации. Различия могут, относиться и к участникам самого процесса адаптации. Для рабочего наставником может быть коллега по подразделению. В адаптации и контроле руководителя среднего уровня необходимо активное участие руководителей более высокого уровня и сотрудников службы управления персоналом.

Адаптация молодых специалистов. Понятие "молодые специалисты" употребляется в узком и широком смысле. В узком смысле - юридическое понятие, при котором молодыми специалистами в течение трех лет после окончания читаются выпускниками высших и средних специальных учебных заведений, закончившие полный курс обучения, защитившие дипломный проект и сдавшие государственные экзамены.

В широком смысле - это молодежь с высшим и средним специальным образованием в возрасте до 30 лет, составляющая особую группу персонала, характеризующуюся, прежде всего тем, что она находится в стадии трудового и социального самоопределения и обладает рядом специфических признаков, отличающих ее от других поколений.

Специфическими социальными и возрастными особенностями молодых специалистов являются:

- труд молодых специалистов в большей мере исполнительский, менее творческий;

- начиная свою трудовую деятельность с нижних ступеней иерархии, молодые специалисты получают и меньшую заработную плату. Это сказывается на уровне удовлетворения их потребностей;

- относясь к старшей возрастной группе молодежи, молодые специалисты, с одной стороны, отличаются большой рациональностью поступков и меньшей степенью внушаемости, а с другой стороны - имеют, по сравнению со своими

сверстниками, меньший стаж (опыт) практической работы;
- молодые специалисты обладают большей мобильностью, передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, в результате чего представляют для организации особую ценность.

Быстрое включение молодых специалистов в производственную деятельность организации имеет большое значение, поскольку от степени, сроков и результатов адаптации в определенной мере зависит эффективность всей последующей трудовой деятельности молодых специалистов, их стабильность, уровень активности, состояние трудовой дисциплины, процесс формирования личности.

Результаты адаптации молодого специалиста отражаются на показателях работы всей организации в виде потерь рабочего времени, дополнительных издержек, связанных с переквалификацией, и др. сокращение текучести кадров сегодня в определенной мере зависит от адаптации человека к производственной и социальной среде, вхождения человека в новый для него коллектив.

К числу основных факторов, влияющих на адаптацию молодых специалистов, относятся:

- соответствие работы полученной в вузе специальности;
- возможность разнообразить труд специалиста, сделать его более привлекательным;
- создание условий для внутриорганизационной мобильности, творческого созидания и профессионального продвижения;
- внедрение научной организации труда на рабочем месте;
- микроклимат в коллективе;
- социально - бытовое обеспечение;
- организация свободного времени.

Комплексный подход к организации работы с молодыми специалистами, а также планирование ее на перспективу являются основой успешной их адаптации, способствуют росту трудовой активности, повышению квалификации и профессионального мастерства.

Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

Процесс адаптации молодых специалистов состоит из шести этапов.

Первый этап. Служба управления персоналом информирует о коллективе в целом, о будущей работе. Более подробные сведения он получает от руководителя подразделения, группы при знакомстве с будущим местом работы и формально принимается в коллектив. Посредниками в вопросах деловых отношений должны быть руководители.

Второй этап. Расширяется круг знакомых, выбранных по общности интересов, с которыми устанавливаются нормальные деловые взаимоотношения. Приход на работу воспринимается положительно, так как коллектив в основном приятен. В конфликтных ситуациях молодой

специалист себя еще не проявил, поэтому он «хорош» для коллектива. Ничем плохим он еще не отличился.

Третий этап. Молодой специалист быстро улавливает общее настроение, сам настроен благожелательно по отношению к коллективу. Положительное, с точки зрения коллектива, поведение в нескольких конфликтных ситуациях приводит к тому, что с ним считаются, он приобретает авторитет.

Четвертый этап. Молодой специалист принимает участие в общественной жизни, нововведениях, предлагает новые идеи. У него появляется определенный творческий накал в работе, способствующий дальнейшему продвижению.

Пятый этап. Все успехи и неудачи коллектива воспринимает как личные. Часто выступает на собраниях коллектива, где отстаивает свою точку зрения. С его мнением начинают считаться.

Шестой этап. Демонстрирует хорошую работу по специальности. Проявляет уравновешенность и здравый смысл при разборе конкретных производственных ситуаций. Его выдвигают на ответственные должности.

Процесс адаптации можно считать завершенным лишь в том случае, если производственным успехам молодого специалиста сопутствуют хорошие отношения в производственном коллективе. Критерием оценки такой адаптации служит чувство удовлетворенности работой. В этом случае различные производственные помехи не будут влиять на ритмичность выполняемой работы, что само по себе - гарантия стабилизации кадров.

Зная темп различных этапов адаптации, организациям легко установить, на каком этапе находится в данный момент молодой специалист, задержался ли он на этом этапе по сравнению с нормой или прошел его быстрее.

Если адаптация проходит успешно, то достигается стабилизация коллектива, означающая, что работник нашел свое место в нем, стал его органической частью.

Адаптация новых сотрудников. Приход в новую организацию - психологически сложный момент для любого человека. Если он не ощущает поддержки со стороны организации, у него появляются сомнения в правильности выбора нового места работы, происходят ошибки в рабочем процессе, причины которых кроются в психологически некомфортном, неуверенном состоянии человека.

Отношение новичка к организации, к работе во многом зависит от того, насколько реальность соответствует его ожиданиям. Если в газетных объявлениях или в личных беседах истинное положение дел на будущем месте работы было сознательно приукрашено, вряд ли стоит обижаться, если новый работник почувствует себя обманутым.

Тот, кто хочет привлечь новичка на свою сторону, должен знать: первые дни работы должны быть четко расписаны.

Необходимо выяснить следующие вопросы:

- Подготовлено и оборудовано ли рабочее место.
- Были ли официально проинформированы коллеги о фамилии, образовании, предыдущей деятельности и будущих функциональных обязанностях нового работника.
- Подготовлены ли все документы, которые должны быть ему вручены при приветствии: описание рабочего места, план организации, список всех руководителей высшего и среднего звена, список ближайших сотрудников.
- Когда и в какой форме новый работник будет ознакомлен с задачами организации и основными принципами управления.
- Были ли четко определены и письменно зафиксированы его полномочия.
- К выполнению, каких задач сразу же подключить нового работника.
- Кто из сотрудников будет сопровождать его в первые дни в столовую.
- Кто возьмет на себя задачу познакомить новичка с традициями предприятия (сюда относятся и ненаписанный этикет, так как именно эти вопросы зачастую связаны с различными щекотливыми моментами).

Новый сотрудник также заинтересован в том, чтобы его как можно быстрее и без каких-либо осложнений ввели в курс дела. Опыт показывает, что неплохо бы на первые несколько месяцев выбрать сотрудника, который взял бы над новичком шефство, чтобы было, у кого спросить о нормах и традициях организации.

Довольно быстро проявляются сильные и слабые стороны нового сотрудника. Желательно поговорить с ним о возможностях повышения квалификации. Чем раньше это произойдет, тем безболезненней для организации будет его отсутствие в течение нескольких недель. Если новичок увидит, какой интерес проявляет организация к углублению и совершенствованию его знаний и навыков, он постарается оправдать ожидания руководства.

Организации приходится тратить немало средств, чтобы подобрать способного специалиста, но его потеря обходится еще дороже. Тот, кто считает, что новичок должен найти в себе силы, чтобы завоевать свое место, должен иметь в виду, что он может найти в себе силы и для того, чтобы его покинуть.

Если новый сотрудник хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

Адаптация руководителей. Особенно сложна адаптация руководителей. Это происходит, прежде всего, из-за несоответствия их уровня и уровня новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований.

Стратегий может быть несколько.

Выжидательная. Состоит в постепенном изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы

предшественника, общей ситуации, знакомства с нереализованными проектами и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней).

Критическая. Исходя из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму. Эта стратегия, как правило, приводит к быстрому провалу.

Традиционная. Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и использование прежних приемов.

Рациональная. Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4-6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство. В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой.

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении нового сотрудника. Новый руководитель испытывает давление как сверху, так и снизу. Поэтому перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить.

Те, кто прежде работал в организации, хорошо известны, но их выдвижение на руководящую должность может вызвать отчуждение и зависть бывших коллег. Кроме того, над ними довлеют привычки и традиции кажущиеся знания внутренних проблем, а поэтому своего «производственная слепота».

Возникают также сложности, связанные с тем, что принятие коллективом нового руководителя во многом зависит от его сопоставления с предшественником. Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например на временно исполняющего эти обязанности для него. К нему целесообразно обратиться за советом в первую очередь и обсудить возможности сотрудничества.

Процесс вхождения нового руководителя в коллектив облегчается также предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей; утверждением себя с первого дня человеком решительным, но при всём этом осмотрительным, осторожным, не меняющим всего сразу, однако немедленно устраняющим помехи в работе, внимательно относящимся к мнению и предложениям подчиненных. При этом не следует критиковать прежнего руководителя.

Закрывающей ступенью работы службы управления персоналом по адаптации новых сотрудников является организация контроля процесса

адаптации, который призван решать проблемы, возникающие у новичков, и устранять факторы, мешающие их закреплению в коллективе. По завершении адаптации непосредственный руководитель должен написать краткую характеристику на работника и передать бланк адаптации в службу управления персоналом.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному, в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) - в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям:

Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям предприятия при сокращении, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

Развитие наставничества, которое в последние годы на наших предприятиях незаслуженно забыто.

Главная цель этих подразделений, служб это - сделать процесс адаптации приспособления новых работников к предприятию как можно более коротким и безболезненным.

Для достижения этих целей в организациях целесообразно иметь в действующих подразделениях по управлению персоналом специалистов или самостоятельное подразделение по управлению адаптацией кадров. Штат такого подразделения должен состоять как минимум из одного человека - менеджера по персоналу (отбор, подготовка и адаптация работников). В осуществлении процесса адаптации непосредственное участие принимают линейные руководители.

Функции этого подразделения должны быть ориентированы на работников, которым нужна помощь в адаптации, а также выпускников

учебных заведений, так как для них проблема адаптации стоит наиболее остро, чем у работников имеющих опыт работы в коллективе.

Подразделение по управлению адаптацией должно выполнять следующие функции: изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка труда, проведение мероприятий по адаптации к нему, осуществление соответствующей реструктуризации кадрового потенциала; наем и отбор персонала с использованием профессиограмм и описание работ, тестирования и интервьюирования работников с целью их лучшей адаптации; расстановка кадров по подразделениям, участкам, рабочим местам, закреплением ротаций и внутрифирменными перемещениями кадров, формирование стабильного трудового коллектива; организация взаимодействия с региональной системой управления адаптацией на взаимовыгодных условиях.

В обязанности менеджера по персоналу входят:

- Ознакомление с организацией; характеристика; условия найма; оплата труда.

- Представление руководителю, непосредственному начальнику, инструктору по обучению.

- Организация экскурсии по рабочим местам.

- Разъяснение условий работы, ознакомление с функциями (совместно с руководителем).

- Организация обучения (совместно с отделом обучения).

- Введение в коллектив, представление сотрудников (совместно с руководителем).

Для новых работников организуется специальные курсы обучения и воспитания, призванный наиболее быстро и рационально адаптировать их к стилю и методам работы в организации или подразделении. Формами адаптации могут быть лекционные и семинарские занятия непосредственно в организации; выездные занятия на специальной учебной базе с приглашением специалистов и экспертов; выездной групповой тренинг.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на общую и специализированную.

Общая программа адаптации касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- общее представление об организации: приветственная речь;

- тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия;

- традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности;

- организация, структура, связи;

- информация о высшем руководстве, внутренние отношения;

- оплата труда в организации;

- дополнительные льготы: виды страхования;

- выходные пособия;

- пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству;

- размер пенсии; возможности обучения на работе;

Охрана труда и техника безопасности:

- меры предосторожности;
- правила противопожарной безопасности и контроля;
- правила поведения при несчастных случаях;
- здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;
- отношение работников с профсоюзом;
- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- права и обязанности работника;
- выполнение постановлений профсоюзов;
- дисциплины и взыскания;
- служба быта;
- питания;
- комнаты отдыха;
- другие службы быта.

После реализации общей программы адаптации проводится специализированная программа адаптации. Она охватывает вопросы, связанные с конкретно с каким либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводит линейный руководитель или наставники.

Эта программа включает в себя следующие вопросы:

- функции подразделения, цели и приоритеты;
- организация, структура и функции;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- обязанности и ответственность;
- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснения, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ подразделений и на предприятии в целом;

- длительность рабочего дня и расписание;
- требования к качеству выполняемой работы;

правила - предписания:

- правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
- правила техники безопасности;
- отношения с работниками других подразделений;
- питание, курение на рабочем месте;
- телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

Осмотр подразделения:

- кнопка пожарной тревоги, входы и выходы;
- места для курения; места оказания первой помощи;
- представление сотрудникам подразделения.

Данную программу можно использовать как для первичной, так и для вторичной адаптации. Так как адаптация молодых работников, которые еще не имеют профессионального опыта, отличается тем, что она заключается не

только в усвоении информации об организации, но и в обучении самой работе, программу адаптации обязательно должно входить обучение. Особые потребности в адаптации испытывают сотрудники старшего возраста. Они также нуждаются в обучении, и их потребности в чем - то схожи с потребностями молодых работников, и им частую труднее вписаться в коллектив. Свои особенности имеет адаптация женщин, возвратившихся на работу после отпуска по уходу за детьми; инвалидов; сотрудников, вернувшихся после прохождения учебных курсов. Все это нельзя оставлять без внимания и это необходимо учитывать при составлении программ по адаптации.

К организационным решениям по технологии процесса управления адаптацией могут быть отнесены следующие:

- организация семинаров, курсов и т.п. по различным вопросам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно - подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий.

Целесообразно при всём этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;

- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

По его мнению, при индивидуальном введении в должность (которое, опять же, предпочтительнее группового, так как более эффективно и требует меньших затрат), непосредственный руководитель «поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о трудностях, которые могут встретиться, и наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах, особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться, просить совет.

Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации» Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.

Непосредственно процесс адаптации также значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно завести карточку контроля за адаптацией и постоянно держать в поле зрения этот процесс. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать наиболее подходящее рабочее место, на втором - оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем - смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

Со всеми этими выводами сложно не согласиться, так как в современных российских условиях, когда большая часть организаций не может себе позволить не то что организовать отдельное подразделение, выполняющее исключительно функции адаптации персонала, а даже нормально функционирующий кадровый отдел, который бы состоял из квалифицированных сотрудников, в этих условиях на плечи непосредственных руководителей ложиться гораздо больше функций.

Сложно утверждать, является ли концентрация адаптационных функций в руках руководителя положительным или отрицательным моментом. Делегируя ему эти функции, надо помнить, что сам руководитель тоже является объектом адаптации, и что ему, подчас, требуется некоторое время на приспособление к подчиненным.

В.Р.Веснин считает, что социально - психологическая адаптация руководителей сложна «прежде всего из-за несоответствия уровня их и новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований, и руководитель, в сущности, окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха». Процесс вхождения осложняется в том случае, если прежний начальник становится начальником более высокого уровня» Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала:

Процесс адаптации включает в себя следующие пять этапов: введение в должность, разработка плана становления нового работника, контроль процесса адаптации, проведение корректирующих мероприятий, оценка работника.

Первым этапом адаптации является введение в должность новых сотрудников. Цель первого этапа - ознакомление с организацией, ее особенностями, внутренним трудовым распорядком.

Как правило, введение в должность происходит с помощью специального курса ориентации, который включает: церемонию представления коллективу, ознакомление с рабочим местом; беседу с руководителем; ознакомление с социальными льготами и стимулами; инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности.

Второй этап адаптационной программы - разработка плана становления нового работника.

Адаптация работников является логическим продолжением процедуры отбора персонала, в процессе которой определялись соответствие персонограммы каждого работника с профессиограммой должности.

Поэтому для каждого вновь принятого на работу целесообразно составлять индивидуальный план адаптации, который в зависимости от должности, личностных свойств работника включает проведение различных мероприятий.

Одной из основных форм адаптации работника является наставничество. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет в организации и положительно зарекомендовавшие себя.

Другой формой адаптации является метод постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником, который сочетают с контролем и конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Поощрение сотрудника за успешное решение поставленных задач является дополнительным мотивирующим фактором эффективной адаптации работника.

В ходе адаптации новым сотрудником целесообразно давать разовые общественные поручения по организации работы органа управления, например, производственного совещания, совета директоров. Проведение в коллективе специальных ролевых игр способствует сплочению сотрудников и развитию трудовой динамики. В процессе адаптации сотрудников целесообразно их включение в целевые проблемные группы, творческие бригады, состав которых варьируется по времени и проблематике работы. Обязательным элементом адаптации является организация семинаров, краткосрочных курсов по различным аспектам деятельности организации. Рациональная степень свободы режима труда, оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности подразделений, гласность результатов труда, участие работников в управлении, обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки являются факторами, обеспечивающими успешность адаптации.

Следующий этап технологической схемы процесса адаптации - контроль, который осуществляет непосредственный руководитель нового сотрудника. В результате контроля процесса адаптации выявляются проблемы, возникающие у новых работников.

На стадии проведения корректирующих мероприятий устраняются факторы, мешающие закреплению новичка в коллективе.

Оценка работника проводится по завершении адаптационного периода. Результаты адаптации отражаются в характеристике, которую пишет непосредственный руководитель. Все документы отражающие ход адаптационного периода (план адаптации, учетные формы, характеристика) хранятся в личном деле работника.

Адаптационные программы работников разных категорий будут иметь различия. Для должностей разного уровня уместно создание отдельных программ, учитывающих следующие факторы: содержание работы; статус и уровень ответственности; разное рабочее окружение; личностные особенности сотрудника.

Участниками процесса адаптации являются новый работник и сама организация, так как адаптация - это взаимное приспособление работника и организации.

В течение всего адаптационного периода руководитель должен неформально обсуждать с сотрудником его взаимоотношения с коллективом подразделения, его степень адаптации, контролировать выполнение индивидуального плана.

Периодически (не менее двух раз в первый месяц и одного раза в последующие) контроль процесса адаптации должен осуществлять специалист по кадрам.

В случае увольнения сотрудника во время адаптационного периода, руководитель обязан направить его в течение двух недель в службу по персоналу для собеседования.

Служба управления персоналом для выяснения истинных причин увольнения собирает и анализирует соответствующую информацию. Одновременно оценивается эффективность подбора персонала.

Успешность адаптации зависит от характеристик производственной среды и самого работника. Чем сложнее среда, чем больше отличие ее от привычной среды на прежнем месте работы, чем больше связано с ней изменений, тем труднее проходит процесс адаптации.

Адаптация как процесс характеризуется определенной продолжительностью, и, следовательно, имеет свое начало и окончание. Если в отношении начала адаптации вопросов не возникает (это начало деятельности работника в новых условиях), то определить ее окончание весьма трудно. Дело в том, что адаптация - это процесс, протекающий постоянно в меру изменения факторов внешней среды трудовой деятельности работника, да и изменения самого человека. Поэтому адаптация имеет отношение и к человеку, который не менял рабочего места.

С позиций управления кадрами, формирования трудового потенциала, определения сроков адаптации большое значение имеет выяснение такого понятия, как предел адаптации.

При определении сроков адаптации (а с ними и возможного ущерба) в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей.

Перечисленные показатели имеют отношение к непосредственным результатам работы, тогда как зачастую требуется проанализировать конкретную работу каждого задействованного в адаптации подразделения. В этом случае необходимо учитывать следующие показатели (так, как они представлены в учебном пособии Кибанова): составление программ по адаптации; проведение лекций, семинаров; работа с молодежью; составление программ адаптации; знакомство с предприятием; знакомство с рабочим местом; объяснение задач, требований к работе; введение в коллектив; поощрение помощи новичкам со стороны наставников; обучение молодых рабочих.

Другой подход к оценке производственной адаптации исходит из характеристики и результатов каждой из ее сторон.

Так, для характеристики психофизиологической адаптации, особенно на работах с большим физическим напряжением (например, для оценки степени тренированности, как одного из результатов адаптации) используются показатели выработки и энергозатрат, а также показатели состояния сердечнососудистой системы, функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.

ГЛАВА 9 РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

«Если нет дальнейшего роста, значит, близок закат».
Сенека.

9.1 Понятие и виды обучения персонала

Обучение персонала- это кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

Следует различать три вида обучения.

Подготовка кадров- планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами обучения.

Повышение квалификации кадров- обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышению в должности.

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

Обучение кадров является непрерывным процессом их подготовки к трудовой, общественной деятельности. Научно-технический прогресс, охвативший все сферы общественного производства, постоянно требует повышения профессионализма и систематического изменения содержания и технологии труда.

Чем быстрее развивается отрасль, тем скорее устаревают знания научного и прикладного характера и появляется потребность в получении новых.

Смена целей общественного развития и способов их достижения, работа в рыночных условиях требует постоянного переобучения кадров с учетом освоения рыночных механизмов, адаптации к новым социальным условиям, переквалификации в связи со структурными изменениями развития производства и внедрением современных технологий и приемов труда.

В целях определения потребности в обучении обычно используются результаты оценки персонала и его труда, планы стратегического развития организации, программы обучения персонала, предусматривающие непрерывное развитие участников трудового процесса.

Уровень образования и практический опыт являются ведущими показателями качества персонала. Кадровые службы отвечают за соответствие этих параметров требованиям организации, за выполнение плана стратегического профессионального развития персонала организации.

9.2 Методы обучения персонала

Методы обучения персонала - это способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся».

Метод обучения персонала - ориентированный на достижение дидактических целей способ организации учебно-познавательной деятельности работника с заранее определенными:

- Задачами.
- Уровнями познавательной активности.
- Учебными действиями и ожидаемыми результатами.

Выбор методов обучения персонала зависит от множества факторов, основными из которых являются: цели обучения, ожидаемые результаты обучения, индивидуальные особенности обучаемых и многие другие.

Хорошее обучение требует индивидуального подхода к потребностям каждого работника. Любой метод имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо учитывать при составлении программы обучения.

К выбору метода обучения нужно подходить дифференцированно - обучающие программы отличаются и по уровню сложности, и по стоимости, и по времени прохождения, и по длительности воздействия.

Методы обучения классифицируются на:

- а) пассивные и активные;
- б) индивидуальные и групповые;
- в) с отрывом от производства и без отрыва от производства.

По видам обучение делится на: подготовку новых работников, переподготовку, повышение квалификации, развитие компетенции. По формам обучение бывает: групповое и индивидуальное обучение. По длительности можно выделить долгосрочное и краткосрочное обучение.

Все методы обучения можно разделить на две большие группы: методы обучения на рабочем месте и методы обучения вне рабочего места.

К пассивным (традиционным) относятся: лекции, семинары, учебные видеофильмы и другие.

Эти методы являются преобладающими при передаче и закреплении знаний. Несмотря на то, что традиционные методы преобладают и сегодня, они имеют ряд недостатков: не позволяют учитывать разный уровень знаний, не предполагают обратной связи, демонстрирующей степень усвоения материала.

При активных методах обучения большое внимание уделяется именно практической основе передаваемых слушателям знаний, навыков и умений.

В настоящее время распространены: тренинги, программное обучение, групповые обсуждения, деловые и ролевые игры и другие.

Разделить методы обучения однозначно на активные и неактивные непросто. Некоторые из них являются переходными к практическим занятиям и самостоятельной работе. Бесспорно, к активным методам обучения можно отнести разбор конкретных ситуаций, занятия-дискуссии по проблемам предприятия, а также учебно-практические конференции по обмену опытом. Разновидностями активных методов обучения со специальными возможностями формирования и развития социально-психологических качеств являются ролевой разбор конкретной ситуации (инсценировка) и методы социально-психологического тренинга.

К наиболее распространенным методам обучения на рабочем месте относятся: наставничество, метод усложняющихся заданий, смена рабочего места, направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, метод делегирования ответственности и другие методы.

К основным методам обучения вне рабочего места относятся: чтение лекций, проведение деловых игр, разбор конкретных производственных ситуаций, проведение конференций и семинаров, формирование групп по обмену опытом, с кружков качества и другие методы.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями работника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такое обучение способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций. Обучение вне рабочего места связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга (деловые игры, производственные ситуации).

Приведенная классификация методов обучения персонала обобщает несколько классификационных признаков, но она не является исчерпывающей.

Существует множество методов обучения персонала, и каждый из них имеет свои преимущества и недостатки. Это необходимо помнить при построении системы обучения персонала. Главным критерием при выборе того или иного метода должна являться его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

9.3 Система и программа обучения персонала

Что же понимается под системой обучения персонала, и в чем состоит ее ценность? Говоря о такой системе, подразумевается целая совокупность разнородных компонентов, которые при этом являются согласованными и взаимосвязанными, «усиливают» друг друга, и, в конечном счете, работают на достижение единых целей.

К таким элементам можно отнести основные направления обучения; подходы к обучению – то есть формальное и неформальное обучение во всем его разнообразии; выявление, описание и развитие необходимых сотрудникам компетенций; дисциплины и процессы, выступающие в поддержку обучения; специальные технологии и инструменты; наконец, корпоративная культура, способствующая эффективному обучению. Ниже мы подробнее поговорим о каждом из этих компонентов системы обучения персонала.

Что касается результатов и преимуществ, которые может принести организации грамотная организация системы обучения персонала, вот основные из них:

1. Рост производительности труда;
2. Ускорение адаптации новых сотрудников и достижения ими необходимого уровня эффективности;
3. обучение персонала с минимальным отрывом от основной работы или даже вовсе без отрыва от обязанностей; сотрудники снабжаются нужными знаниями прямо на рабочих местах;
4. Выявление и сохранение знаний сотрудников, в том числе и покидающих компанию по разным причинам, систематизация этих знаний и эффективное их использование;
5. Более легкое внедрение организационных изменений, уменьшение сопротивления изменениям;
6. Укрепление лояльности сотрудников и потребителей, рост вовлеченности;
7. Обеспечение преемственности сотрудников на важных должностях, внутренний рекрутинг.

Однако чтобы реализовать все эти – весьма заманчивые – перспективы на практике, обучение действительно должно стать системой. Организации необходимо ясно представлять и адекватно оценивать собственные потребности в обучении, четко формулировать цели – как учебные, так и связанные с самим бизнесом, чтобы построить систему обучения, исходя из этих, специфических для каждой компании, вводных, и внести в нее соответствующие элементы.

«Кирпичи», из которых строится система обучения:

- Основные направления корпоративного обучения, наиболее актуальные в современных условиях – это развитие лидерства и управленческих компетенций, профессиональное и специализированное обучение, обучение знаниям о продуктах и сервисах компании, обучение эффективным продажам и обслуживанию клиентов, обучение IT-навыкам и пользованию различными бизнес-системами, а также обучение, предназначенное для партнеров и потребителей.

- Отдельно следует отметить построение моделей компетенций и развитие компетенций, необходимых для выполнения сотрудниками тех или иных конкретных ролей.

- Подходы к обучению. Наиболее общее разделение здесь – на формальное и неформальное обучение. К первому относят обучение, которое проходит под руководством инструктора или преподавателя – очное и в виртуальных классах, формальные курсы e-learning, симуляции и так далее. Неформальное обучение, в свою очередь, понятие очень широкое. К нему могут относиться обучение по запросу (в самых разных формах: e-learning, учебные видео и аудио файлы, учебные порталы, книги), социальное обучение (в социальных сетях, сообществах практиков, блогах, форумах, на

конференциях и семинарах), а также такие вспомогательные формы, как коучинг и наставничество, стретчинг, сбор обратной связи и так далее.

- К дисциплинам и процессам, поддерживающим обучение, можно отнести консультирование работников и руководителей в рамках управления эффективностью, обучение руководителей коучингу и наставничеству, управление знаниями и управление изменениями, педагогический дизайн, разработка учебного контента, измерение и оценка эффективности обучения.

- На сегодняшний день обучение непредставимо без применения множества специализированных инструментов и технологий. К ним относятся LMS – системы управления обучением, LCMS – системы управления учебным контентом, инструменты для разработки электронного учебного контента (authoringtools), инструменты для совместной работы, социальные сети, средства для проведения вебинаров и онлайн-конференций, виртуальные классы, мобильные технологии, поисковые инструменты и инструменты для работы с метаданными, технологии для аналитики, ведения отчетности, измерения результатов обучения и оценки его эффективности.

- Корпоративная культура – фактор, который имеет для системы обучения едва ли не решающее значение. Культура может, как питать обучение, так и подтачивать его на корню. Чтобы способствовать эффективному обучению, культура организации должна включать в себя хотя бы некоторые из таких элементов: оказание помощи в развитии руководителям, интеграция обучения с процессами бизнес-планирования, всемерное поощрение обмена знаниями, планирование развития отдельных сотрудников, управление талантами, чуткость к пожеланиям потребителей, развитая система наставничества и коучинга, стремление к инновациям, способность извлекать уроки из негативного опыта, постоянный сбор обратной связи от работников и готовность действовать исходя из полученной информации.

Мы перечислили важнейшие «ингредиенты», которые складываются в единую систему обучения персонала. В каждой конкретной организации идеальный «рецепт» будет, в деталях, своим, но чтобы результат вышел удачным, необходимо знать базовые составляющие, без которых системы обучения построить не удастся.

Программа обучения персонала. Некоторые организации в настоящее время делают только первые шаги в области обучения персонала, и руководители компаний зачастую не представляют, насколько это серьезный и требующий внимания процесс. Ведь обучение взрослых имеет свои особенности. Давайте посмотрим, какие нюансы необходимо предусмотреть при подготовке организации и персонала к планируемым тренингам.

Когда человека принимают на работу, то подразумевается, что он умеет и готов выполнять порученные обязанности. Сотруднику платят за выполняемую им деятельность «как если бы...» он владел необходимыми для эффективной работы знаниями, умениями и навыками. В реальности же

часто существует расхождение между тем, «что есть» у сотрудника и тем «что должно быть» для получения оптимальных результатов деятельности.

Обучение персонала должно быть направлено на устранение этого расхождения, то есть предназначено для того, чтобы обеспечить сотрудника знаниями и навыками, которые помогут ему выполнять свою работу «как должно», как требуется в данной организации в конкретных рыночных условиях. И в этом отношении тренинг – наиболее эффективный метод обучения, так как он рассматривается как выработка навыков, которые повышают эффективность деятельности и делового взаимодействия. Например, навыки коммуникации с клиентами, проведения эффективных совещаний, успешных презентаций, продаж услуг, управления персоналом.

Принципы обучения взрослых

Изучая программу тренинга, нужно оценить ее соответствие основным принципам обучения взрослых:

- принцип активности – участники должны вовлекаться в специально подготовленные действия;

- принцип творческой позиции – тренер должен постоянно создавать в группе такие ситуации, в которых участники сами могут делать практические выводы;

- принцип осознания – участники должны сами обнаружить и осознать свои возможности и ресурсы;

- принцип реалистичности – все происходящее в тренинге должно быть максимально приближено к реальной профессиональной деятельности участников;

- принцип партнерского общения – тренер по отношению к каждому участнику и участники по отношению друг к другу должны действовать как партнеры.

Определение потребности в обучении

Инициатором обучения персонала может стать как HR, так и руководитель компании или подразделения. Потребность в обучении, как правило, основывается на результатах оценки эффективности и потенциала сотрудников, на показателях выполнения или невыполнения планов, а также на стратегии и задачах развития бизнеса. Кроме того, потребность в обучении может возникнуть и у самих сотрудников из желания развиваться, расти профессионально и подниматься по карьерной лестнице. И в этом смысле обучение становится еще и эффективным способом мотивации.

Инициатором обучения персонала могут стать HR, руководитель компании или подразделения, а также сами сотрудники.

Вне зависимости от того, кто выступает инициатором обучения персонала, подготовка процедуры ложится на плечи HR-а или тренинг-менеджера компании. А им в свою очередь необходимо своевременно и качественно подготовить руководство и персонал к проведению занятий.

Что нужно знать руководителям?

Задолго до проведения тренинга необходимо предвидеть и планировать, какие изменения в поведении, отношениях, деятельности произойдут в результате обучения. Вам необходимо обсудить со специалистом по внутрифирменному обучению или бизнес-тренером, насколько реалистичны ожидания руководства относительно улучшения знаний, умений и навыков персонала после участия в тренинге. Так, например, нереалистичным является ожидание, что после тренинга резко вырастет объем продаж и клиенты потянутся, принося деньги.

Важно подготовить руководство к тому, что обучение должно быть системным и регулярным, иначе выработанные на тренинге навыки быстро угаснут. Разовый тренинг не поможет достигнуть желаемых результатов, так как он помогает только получить определенные знания и образец навыка, а вашей компании наверняка нужно, чтобы сотрудники владели определенными навыками, которые приходят только с опытом и практикой.

Если не создать необходимых условий для сотрудников компании, побывавших на тренинге, то полученные знания, умения и навыки, быстро забываются, практически сойдут на нет. Выработанный навык угасает через 2-4, максимум через 6 месяцев. И даже при исключительно профессионально проведенном тренинге уже через несколько недель участники тренинга говорят примерно так: «Да, было здорово, интересно, весело, играли в игры... а чему научились - не помню...».

Руководитель также должен знать, что обучение важно проводить «сверху вниз», другими словами – топ-менеджеры тоже должны обучаться, причем до того, как занятия будут проведены с сотрудниками. Если руководители не готовы обучаться, и работают по-старому, сотрудники быстро их «перерастают» и уходят в другие компании.

Подготовьте руководителя к тому, что после обучения необходимо пересмотреть систему мотивации, как материальной, так и нематериальной, разработать стандарты деятельности сотрудников компании. Это также поможет удержать сотрудников, повысивших свою квалификацию за счет компании.

Кроме того, важно заранее разделить ответственность между всеми сотрудниками, которые участвуют в процессе организации и проведения обучения. Так, например, HR может взять на себя ответственность за сбор информации о провайдерах, за согласование плана обучения, за отчеты по результатам обучения и т. д., непосредственный руководитель группы участников – за их мотивацию к тренингу, первые лица компании – за своевременное принятие решения, оплату услуг и т. п.

Готовя компанию к обучению, важно заранее разделить ответственность между всеми сотрудниками, которые участвуют в этом процессе.

Нужно отметить, что будут ли сотрудники компании реально применять в своей повседневной работе полученные знания и навыки, зависит еще от многих других факторов. Например, от позиции первого лица

компании в отношении обучения, особенностей корпоративной культуры, микроклимата в коллективе, стиля управления, процедуры принятия решений, системы мотивации, ситуации во внешней среде и т. д.

Для того чтобы сотрудники после тренинга быстрее начали применять знания на практике, регулярно отработывайте навыки, полученные в результате обучения. Вы можете сделать это в следующем тренинге, обсуждая и повторяя упражнения на выработку тех же навыков, но более глубоко изучая материал. Хороший эффект дает система наставничества и такие формы поддержания тренинговых эффектов, как проведение тематических круглых столов, внутрифирменных конференций и т. п.

Подготовить персонал к тренингу

Наверняка многие из вас наблюдали, как после тренинга сотрудники возвращаются к повседневной работе. В ходе тренинга они по-новому взглянули на себя и ситуацию в компании, в чем-то изменились, но корпоративная среда, осталась прежней.

В результате, события после тренинга могут развиваться по одному из трех сценариев:

- персонал стал активно применять новые знания, умения и навыки;
- персонал все благополучно забыл;
- некоторые сотрудники пробуют кое-что из новых знаний, умений и навыков применить на практике.

Обычно действуют второй и третий сценарии, то есть позитивные тренинговые эффекты угасают. Чтобы этого не произошло, следует под-подготовить персонал к предстоящему обучению. И если бизнес-тренер отвечает за создание и проведение эффективного тренинга, адаптированного под специфику компании, особенности корпоративной культуры и уровень подготовки участников, то ответственность за формирование позитивных ожиданий у персонала ложится на руководителя подразделения и HR-менеджера.

Чтобы создать в коллективе нужные ожидания и мотивировать сотрудников, необходимо за 3-5 дней до тренинга провести собрание, на котором руководитель подразделения и руководитель службы персонала расскажут зачем, как, когда состоится тренинг, кто будет его проводить, что будет происходить в организации после его проведения. Таким образом, можно создать у участников необходимый деловой настрой, ответить на возникшие вопросы.

Ответственность за формирование позитивных ожиданий у персонала от тренинга обычно ложится на руководителя подразделения и HR-менеджера.

Кроме того, важно, чтобы в группе должен быть примерно одинаковый базовый уровень знаний. Тем сотрудникам, чья квалификация будет выше, чем у большинства, будет неинтересно, тем, чей уровень ниже, чем в целом по группе - очень сложно.

Итак, видно, для того, чтобы проведенное обучение было максимально результативным, необходимо уделить внимание подготовке руководителей и мотивации персонала. Сотрудники после тренинга нуждаются в подходящих условиях для того, чтобы применять полученные навыки, реализовывать определенные личные качества и отношения в реальной работе, а руководители в свою очередь – должны быть готовы к предстоящим изменениям.

9.4 Формы и процесс обучения персонала

Формы обучения персонала:

- Индивидуальное и групповое;
- Внешнее и внутреннее.

- Внешнее обучение представляет собой обучение по долгосрочным академическим программам учебных заведений (программы среднего специального образования, бакалавриата, специалистов, магистратуры, MBA) или обучение по специальным многоуровневым программам учебных центров (курсы переподготовки, повышения квалификации, тренинги, семинары и т. п.).

Внутреннее обучение проводится на территории Компании в специально выделенных для этих целей помещениях или на арендуемых площадях.

Профессиональная подготовка кадров - приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Включает профессиональную начальную подготовку и профессиональную специализированную подготовку. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь).

Профессиональная начальная подготовка - это развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки.

Профессиональная специализированная подготовка предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией.

- Профессиональное совершенствование (повышение квалификации) - расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а так же стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт).

Включает совершенствование профессиональных знаний и способностей и профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе. Совершенствование профессиональных знаний и способностей - это приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями

времени, их актуализация и углубление. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность).

Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе - подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность).

- Профессиональная переподготовка (переквалификация) - это получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт).

Процесс обучения состоит из нескольких этапов.

1. Намерение и желание. Обучение начинается с намерения — интереса узнать больше. Оно растет с готовностью познавать новые идеи, мнения и навыки, подпитываясь желанием. Чем больше вы хотите узнать, тем больше вы узнаете. Я люблю говорить: «Если ты зеленый, ты растешь. Если ты созрел, ты гниешь». Согласитесь, всегда есть чему поучиться. Тот, кто считает, что знает все, зачастую не знает ничего.

2. Осознанность. Осознавать — значит отчетливо и ясно понимать. Видеть, что происходит вокруг. Слышать, что говорят и чувствуют другие люди. Постигать, что движет окружающим миром. Осознанность — это и восприимчивость к внешнему миру, и настроенность на мир внутренний. С осознанностью приходит и ощущение направления. Что еще вы хотите узнать? Что еще вам нужно узнать? Что хотят от вас или в чем нуждаются другие? На направление вашей жизни оказывают влияние многие факторы. Но главное — ценности, управляет им то, что возможно, — и сегодня, и в будущем.

3. Информация. Осознанность обеспечивает нам различные типы информации. Факты и цифры — для левого полушария. Образы, звуки и видение — для правого. Чувства — для сердца. Все это дает нам информацию об окружающей реальности.

4. Действие. Если вы хотите познавать, просто читать недостаточно — вам необходимо действовать. Применять полученные знания на практике. Внедрять их. Отрабатывать. Именно это обуславливает наш опыт. Только так вы извлечете максимум пользы.

5. Результаты. Познавая, вы получаете три типа результатов.

Первый - радость познания. Большинство из нас получают удовольствие, сумев по-иному взглянуть на вещи, поняв нечто важное, что ранее от них ускользало, почувствовав, что мы выросли.

Второй - обнаружение того, как можно использовать новые знания. Мы обретаем большую власть, позволяющую нам реализовать свои мечты и желания.

Третий - наша готовность поделиться знаниями. Обучение других и помощь им дарит ни с чем не сравнимое удовлетворение.

Упражнение — важнейшая составляющая обучения

Многим людям не нравится выполнение упражнений. Они ассоциируются с выполнением чего-то такого, что делать совершенно не хочется, но надо. Посмотрите на них с иной точки зрения.

Упражнение — это способ развить навыки и умения, которыми вы хотите владеть. Скажем, вы мечтаете стать предпринимателем. Тогда телевизионные передачи, рассказывающие об успешных бизнесменах, можно считать формой упражнения (попробуйте объяснить это своей супруге вечером!). Если вы хотите обрести большую уверенность и научиться рисковать — например, выступать с речью на собраниях, на которых вы раньше боялись вымолвить слово, — это тоже своего рода упражнение. Если вы хотите зарядиться энергией или изменить ход мыслей, вам поможет прогулка или пробежка.

Нужно помнить: достичь своих целей и почувствовать себя лучше поможет опыт, который приходит с практикой. Нужно приложить все усилия, чтобы эти упражнения превратились в неотъемлемую часть жизни. Чем больше вложено, тем больше будет получено.

Неоднократное повторение

Насколько хорошо вы удерживаете в памяти информацию? Помните ли вы дни рождения своих близких и друзей? Имена людей, с которыми встречаетесь и общаетесь? Телефонные номера? Что вы ели вчера на обед?

Многие люди не помнят большую часть из того, что слышат или читают. Поэтому отсроченное повторение так важно. Суть его в том, что, делая что-то больше одного раза, вы запоминаете лучше и больше.

Если вы используете текст для обучения, сперва быстро прочтите его. Посмотрите, согласитесь ли вы со всеми идеями, изложенными в нем, и подумайте, находите ли вы их полезными. Держите наготове ручку. Пометьте на полях ключевые положения. Зачеркивайте те утверждения, с которыми вы категорически не согласны.

Затем прочтите текст еще раз. На этот раз уделите ему больше времени. Подумайте, как бы вы могли применить эти идеи в работе. Выделите цветом или подчеркните ключевую для вас информацию. Воспользуйтесь маркерами разных цветов. Делайте пометки. Вообще, не жалейте его, потому что так вы лучше усвоите и запомните изложенный материал — и извлечете из него максимум пользы!

Взаимосвязь между усилиями и отдачей

Многие постоянно начинают какие-то проекты, но ни один не доводят до конца. Людей посещают гениальные идеи, но они так и остаются мечтами.

Причиной тому отчасти является недостаточно быстрое получение результатов. Люди трудятся. Но прикладываемые ими усилия оказываются больше получаемых на выходе результатов- и человек останавливается.

Успех подкрепляет прогресс. Он подстегивает, заставляет идти вперед. Без него уверенность тает, и человек начинает сомневаться в себе, ставить под вопрос ценность того, что он делает. Ему кажется, что ничего не выйдет, - и он сдаётся, прежде чем что-то может получиться.

Осторожнее! Здесь подстерегает опасность! Почему? Из-за принципа усилий и отдачи. К концу проекта вложенные усилия уменьшаются, а отдача увеличивается. Что же это означает? В любом проекте необходим «толчок», то есть вначале приходится вкладывать больше, чем получать. Награда, или отдача, приходит позже. И это истинная, правда.

Как учатся играть на музыкальном инструменте? Тренируются целыми днями, с утра до ночи, а «музыка» звучит как саундтрек к фильму ужасов. Но в какой-то момент все меняется. Из инструмента начинает литься чудесная мелодия. То же самое и с пением, обучением иностранному языку и новым хобби, овладением профессией и основанием бизнеса (вот уж на что точно уходит куча времени!).

Чем бы человек ни занимался, поначалу необходимы вложения. Нужно вложить больше времени, энергии и, возможно, даже денег, чем пока получено. Но если проект актуален и разумен и, человек, не сворачивая, идет к намеченной цели, - он обязательно получит прибыль. Можно извлечь финансовую выгоду; приобрести опыт и новые контакты; усвоить такие жизненные уроки, как терпение и упорство. Не каждый проект окупается в материальном плане. Но если вложить в него все силы и душу, то можно пожать множество иных плодов.

Подобное «инвестиционное отношение» поможет также набраться терпения. Если твердо усвоить, что получение результатов требует времени, то можно настроиться на усилия, которые придется вложить. Нужно помнить об этом. Быть готовыми вкладывать в себя. Не ожидать мгновенной награды.

Большинство перемен начинаются задолго до того, как их замечают. Не надо стремиться к мгновенному успеху. Нужно стремиться добиться успеха сегодня - и каждый день. Работать над этим. Не жалеть усилий - и отдача не заставит долго ждать.

9.5 Коучинг, как современный подход к обучению и развитию персонала

Коучинг (англ. coaching — наставничество) - одно из направлений современного психологического и бизнес-консультирования. Сам термин «coaching» был введен в начале 1990-х годов Джоном Уитмором. Он подразумевает мотивацию и тренировку личности для приобретения новых навыков и качеств. На практике представляет собой синтез методик индивидуального психологического консультирования, социально-психологического тренинга и традиционного наставничества опытных специалистов над молодыми. Задача коучера (тренера-наставника) — подтолкнуть человека к самостоятельным действиям, помочь своему клиенту самостоятельно добиться определенных результатов. Предполагается, что тренер-наставник только помогает подопечному найти собственное решение проблемы, а не решает проблему за него. В процессе диалога коучер стимулирует подопечного к более глубокому осознанию своих целей,

возможностей и ограничений, помогает выработать оптимальный способ решения конкретной проблемы.

Коучинг - процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Это технология партнерского взаимодействия с коучем, с самим собой, с окружающим миром.

Термином **«коуч»** обозначают специалиста, проводящего «коучинг» - процесс Коуч консультирования.

Термином **«коучируемый»** - клиента, в роли которого может выступать как отдельный человек, так и команда, организация. Коучинг проводится в форме регулярных встреч, которые называются **сессиями коучинга**.

Коучинг - это технология, перемещающая из зоны проблемы в зону эффективного решения. Это система, которая позволяет увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, позволяет раскрыть ваш потенциал и «навести порядок» во многих областях жизни. Коучинг - это взаимодействие партнеров, и коуч в этом взаимодействии не выступает в роли консультанта, не дает советов или рекомендаций. Это противоречило бы одной из основных задач коучинга - раскрытию потенциала человека.

Коучингом так же называется консультирование одного или нескольких человек по профессиональным или частным проблемам. Оно ориентировано на принятие решения и процесс и относительно независимо от содержания. Коучинг - это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

Основные этапы коучинга:

1. Налаживание взаимоотношений между тренером и клиентом и заключение «соглашения» на совместное достижение конкретной цели. Согласование основных правил работы: клиент просит о помощи в решении конкретной проблемы; коучер объясняет «правила игры» и помогает сотруднику сформулировать ожидания в целом, то есть уяснить, каким образом решение проблемы приблизит его к желаемой цели.

2. Определение промежуточных задач: коучер совместно с клиентом детализирует задачу на каждую конкретную встречу (например, какие вопросы они должны обсудить и каков должен быть итог встречи и т.д.), а сотрудник уточняет свои ожидания от этой встречи.

3. Изучение текущей ситуации: задавая вопросы клиенту, коучер старается оценить отношение к ней сотрудника; клиент исследует ситуацию и свое отношение к ней совместно с коучером.

4. Определение внутренних и внешних препятствий на пути к цели: коучер старается понять, что мешает клиенту в достижении цели и помогает ему осознать эти препятствия.

5. Анализ потенциальных возможностей для преодоления препятствий: коучер задает вопросы, использует другие методы, провоцирующие клиента к поиску решений и преодолению существующих ограничений.

6. Коучер и клиент договариваются о том, что конкретно должно быть сделано к каждой их встрече (или определенному сроку); таким образом, каждая встреча коучера и сотрудника начинается с обзора «что сделано, что удалось и что можно было сделать лучше».

Существуют следующие **виды коучинга**. Чаще всего организации приглашают коуч-тренера «со стороны» для работы со своим персоналом. Это так называемый внешний коучинг персонала. Он проводится в форме регулярных встреч коучера с клиентами. На Западе активно применяется внутренний коучинг персонала. Он представляет собой специфический стиль менеджмента - особым образом организованный процесс общения руководителя со своими подчиненными. Управление сотрудниками строится таким образом, что они действуют фактически самостоятельно, оставаясь при этом под наблюдением коуч-менеджера. Такой коучинг включен в повседневное деловое общение руководителей и подчиненных: консультирование во время совещаний, переговоров, текущего контроля за выполнением сотрудниками своих обязанностей и т.д. Стоит отметить, что коучинг используется не только в бизнес-консультировании. Сегодня активно развивается такое направление как личностный коучинг, ставящий своей целью совершенствование человека как личности, а не просто как специалиста-менеджера.

В Казахстане личностный коучинг в силу своей относительной дороговизны — это преимущественно эксклюзивная работа консультантов в качестве «элитных» личных тренеров для топ-менеджеров. На Западе в последние годы все большую популярность приобретает интернет-коучинг: работа наставника с клиентом по электронной почте или посредством телеконференций. Это значительно удешевляет стоимость coaching-услуг и дает возможность воспользоваться ими широкому кругу желающих.

Основные принципы коучинга

1. Принцип роста и изобилия

Это фундаментальный принцип коучинга, в основе которого лежит видение того, что с человеком все в порядке, все «Окей». То есть не существует людей неправильных или сломанных. Люди действуют в полном соответствии с тем, каких целей они сейчас добиваются – сознательно или бессознательно. Коуч принимает человека и его поведение таким, какое оно есть, и вместе с тем видит, что человек не просто может, но и с неизбежностью будет расти. Под ростом понимается изменение в сторону большей эффективности.

Здесь подчеркивается слово видение. Это очень важно, потому что это та система ценностей, через которую коуч буквально видит мир. Можно видеть стакан наполовину полным или наполовину пустым. Коуч видит в каждом «недостатке» потенциал роста, а свою функцию – увлекательным процессом совместного (с человеком) поиска и развития этого потенциала.

Кто-то может возразить, а как же люди с серьезными психическими патологиями. Они что тоже «Окей»? Да. Коуч видит, что они тоже «Окей», с той разницей, что для изменения им может потребоваться очень много времени. Может быть, не в этой жизни, как говорят те, кто верят в реинкарнацию. Процесс роста является естественным процессом, а коуч является мощным катализатором или ускорителем этого процесса. Вместе с тем коуч не всесилен, и некоторые «реакции» все равно идут очень медленно, поэтому коучу необходимо расставлять приоритеты.

В случаях, когда внутренние психологические блоки или комплексы человека сильны, или, тем более, находятся на уровне патологии, то коучу следует перенаправить его за помощью к психотерапевту или психиатру.

2. Принцип коммуникации

Смысл этого принципа состоит в том, что нельзя не вступить в коммуникацию. Иными словами, между любыми двумя индивидуумами, находящегося в радиусе непосредственного восприятия, постоянно происходит обмен информацией или коммуникация.

Это происходит не только на сознательном уровне, но и бессознательно. Во-первых, помимо прямого слуха, зрения, ощущения и т.д. у нас постоянно действуют еще и периферийные слух, зрение и т.д. И они постоянно считывают информацию, «загоняя» ее прямо на подсознательный уровень.

Подобно этому при прямой коммуникации, это не только делается осознанно: в виде грамматических конструкций, жестов, но и бессознательно – через позу, интонации, микродвижения, неконтролируемые физиологические изменения (частота дыхания, интенсивность кровообмена и т.д.) Поэтому даже если человек молчит и сидит неподвижно в присутствии другого, он все равно не можете не вступить в коммуникацию. Она течет в прямом и обратном направлении как минимум на бессознательном уровне.

Коммуникация происходит не только с людьми, но и с животными и другими живыми существами. Более того, коммуникация происходит даже с теми, кто находится за пределами радиуса нашего непосредственного восприятия. Ошеломляющие исследования Дункана Уоттса открыли, что любые два человека на Земле связаны цепочкой длиной не более шести звеньев. Так что информация передается во всех направлениях не только прямыми, но и косвенными путями – через посредников. Причем тоже, не только сознательно, но и на неосознаваемом уровнях, не только вербально, но и невербально.

3. Принцип системности

Наше сознание, тело и внешнее окружение являются частями единой системы, развивающейся и реагирующей на основе одних и тех же голографических, кибернетических структур.

«Система» означает, что все в этом мире взаимосвязано. Все, что воздействует на одну из частей системы, обязательно повлияет на всю систему в целом. Очень часто в нашей жизни мы сталкиваемся с ситуациями,

которые нам хочется изменить, но мы практически ничего не можем здесь поделать – или же это лежит вне сферы нашего контроля, или у нас не хватает ресурсов. В такой ситуации мы можем начать делать шаги совершенно в другой сфере – сфере, где мы можем провести изменения, можем что-то поделать. И тогда, начиная с этого маленького изменения, через какое-то время изменится вся система, открывая для нас новые возможности влиять на наши «слабые» места.

Теперь «голографическая». Это означает, что каждый элемент системы хранит в себе отпечатки информации о всей системе, и, следовательно, любом другом ее элементе. То есть по физическим телесным проявлениям и окружению можно судить о внутреннем психологическом состоянии человека, и наоборот: наша физическая активность будет накладывать отпечаток на наши мысли, эмоции и желания. Это будет происходить по тем же законам коммуникации.

Суть в том, что при определенных условиях психологическое состояние одного человека или группы людей может приводить к глобальным проблемам – от экологии и землетрясения, до войн и терроризма. И, наоборот, при наличии соответствующих коммуникационных навыков, по внешним признакам можно делать заключения о внутреннем состоянии человека или общества. Ничего не бывает случайно, все зависит от наших навыков видеть эти взаимосвязи, в чем мы и будем, в некоторой степени, совершенствоваться в рамках данного курса.

«Кибернетическая». Это означает, что все взаимодействия – двусторонние. То есть не только вы влияете на окружающее, но и окружающее влияет на вас – зачастую, помимо вашего сознания.

4. Принцип сфокусированности на поиске решения

Этот принцип гласит так: для того, чтобы полностью устранить трудность, нет необходимости знать ее причину и ее функцию. Иллюстрация. Если мы свалились в яму, то наша насущная задача – это придумать, как из нее выбраться, и, собственно, выбраться. А уже потом мы можем за чашкой чая поразмыслить, как же нас туда угораздило, или посудачить с приятелем, какой же нехороший человек ее там вырыл и зачем. То есть объяснение проблемы и поиск решения – это два совершенно различных и несвязанных процесса (если только мы сами их не свяжем).

Таким образом, коуч не занимается решением проблем. Он занимается поиском решений. Принцип таков, что чему больше уделяется внимание, то и развивается. В своей работе с человеком он прямо и косвенно старается направить его внимание на ресурсы и способности, и таким образом они начинают работать на него. Коуч не занимается анализом прошлого. Это часто используется в психотерапии, но не в коучинге. Коучинг ориентирован на будущее, на формулировку хорошо поставленных целей, на мотивацию и практическое достижение этих целей.

5 Принцип утилизации.

Коучинг – это исключительно прагматическая вещь. Принцип утилизации подсказывает нам следующее:

- Принимайте и используйте реальность человека (вашего клиента).
- Принимайте то, что человек выдвигает в качестве важного и ценного.
- Поймите этого игрока и его модель мира.
- Каждая часть системы имеет ценность.
- В проблемах уже содержится их решение.

В сочетании с принципами роста и изобилия принцип утилизации становится высоко этическим, экологичными и эффективным методом содействия человеку.

Достоинства коучинга

Джон Уитмор в своей книге «Новый стиль менеджмента и управления персоналом» выделяет следующие достоинства применения коучинга в личной и профессиональной деятельности:

- Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего применяется коучинг.
- Развитие персонала. Лучшее обучение персонала.
- Коучинг предполагает быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие.
- Улучшение взаимоотношений в коллективе.
- Улучшение качества жизни. Улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе.
- Лучшее использование мастерства и ресурсов людей. Коучинг открывает много не выявленных ранее талантов среди членов группы.
- Многократно возрастают личная эффективность клиента и скорость его продвижения к цели.
- Большая гибкость и адаптивность к изменениям. В будущем потребность в гибкости будет становиться все более ощутимой. Огромная конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают эту потребность в течение нашей жизни. В таких условиях может выжить только гибкий и адаптивный.

Благодаря коучингу, человек развивает новые способности и навыки, которые увеличивают его эффективность.

ГЛАВА 10 ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

10.1 Сущность, цели и задачи оценки персонала

Система аттестации и оценки персонала - важный элемент управления человеческими ресурсами. Принципиальным условием эффективной работы системы оценки является ее комплексный характер, учитывающий все многообразие задач, решаемых конкретной организацией в общей системе

кадрового менеджмента. Сегодня компании используют два понятия: оценка и аттестация персонала. Дадим наиболее общее определение этим понятиям.

Аттестация персонала - это процедура определения соответствия сотрудников своей должности. На Западе такого понятия как «аттестация» не существует, а есть понятие оценки.

Оценка персонала - это процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Очевидно, что оценка - это более широкое понятие, чем аттестация.

В условиях нестабильности оценка персонала приобретает особый смысл. В период кризиса и минимизации затрат на персонал сокращаются соцпакеты, заработная плата, происходят массовые сокращения работников, каждый сотрудник рассматривается как единица для инвестирования финансового капитала. Для того чтобы правильно разместить капиталовложения, важно четкое представление о возможностях каждого представителя компании. В условиях кризиса особенно важным для компании становится сохранение наиболее эффективных сотрудников.

Оценка работы персонала была и остается одним из важнейших направлений деятельности кадровиков.

На каждом предприятии практически каждый руководитель хочет знать, насколько хорошо работает его персонал и как можно повышать эффективность его работы.

Однако, понимая всю важность оценки персонала, многие руководители все же избегают процедуры оценки. И для этого есть вполне объяснимые причины:

- руководители не хотят проводить оценивание потому, что считают эту процедуру дополнительной нагрузкой, являющейся малоэффективной, «очередной кампанией», которая может испортить их отношения с подчиненными и т.д.;

- рядовые сотрудники сопротивляются проведению процедуры оценки, поскольку опасаются, что их положение ухудшится в результате проверки их компетенций;

- часто сопротивление введению процедуры оценки вызвано сопротивлением переменам как таковым.

И все эти причины вызваны в первую очередь недостаточным пониманием или недоверием к возможностям оценки персонала.

Оценка персонала - деятельность, проводимая на разных этапах функционирования системы управления персоналом для различных целей, в том числе:

- подбор кандидата на вакантную должность: оценка необходима для установления соответствия умений и навыков кандидата (как профессиональных, так и личностных) должностным требованиям и корпоративной культуре компании;

- в ходе прохождения испытания (испытательного срока): целью является дополнительная оценка уровня соответствия сотрудника занимаемой должности и уровня его адаптации в компании;

- в ходе выполнения текущей деятельности: на данном этапе оценка направлена на уточнение плана профессионального и карьерного роста сотрудника, принятие решений о премировании, пересмотре заработной платы;

- обучение сотрудника (в соответствии с целями компании): необходимо определить текущие знания сотрудника и потребность в его обучении, желательно провести подобную процедуру и после прохождения обучения;

- перевод в другое структурное подразделение: следует определить возможности сотрудника для выполнения новых должностных обязанностей;

- формирование кадрового резерва: оценка профессионального и в первую очередь личностного потенциала сотрудника;

- увольнение: на данном этапе оценка требуется для выявления некомпетентности сотрудника, причем основанием увольнения в этом случае могут служить только результаты аттестации.

Основной вопрос любой оценки - установление ее показателей, позволяющих определить соответствие работников предъявляемым требованиям. При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на три следующие группы:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

Под результативностью труда понимаются способности и/или желание выполнять общие функции управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы.

Показатели профессионального поведения охватывают следующие стороны деятельности: сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки.

Личностные качества показывают индивидуальные способности работника, отличающие его от других работников: квалификационный потенциал, образовательный потенциал, психофизиологический потенциал, нравственный потенциал, творческий потенциал, коммуникативный потенциал.

Оценка, так или иначе, проводится на каждом этапе работы с персоналом. *Внеплановая оценка* проводится, когда руководство вынуждено прибегнуть к данной процедуре, например, при найме нового работника, во время прохождения новым сотрудником испытания, при выявлении каких-либо проблем во взаимодействиях между подразделениями или реорганизации компании, ходатайством сотрудника о повышении оклада или

переводе на новую должность и т.д. В этом случае инициатива исходит от непосредственного руководителя сотрудника. *Плановая оценка* персонала обычно проводится по инициативе генерального директора, так как позволяет проанализировать положение дел внутри компании и помогает в выстраивании стратегии дальнейшего развития.

Соответственно и цели оценки персонала будут различными. В случае плановой оценки это может быть составление индивидуальных карьерных планов, создание системы обучения и повышения квалификации, создание кадрового резерва, пересмотр системы стимулирования, разработка плана мероприятий по внутреннему PR и развитию HR бренда, валидизация техник подбора персонала, внесение изменений в организационную структуру предприятия и введение в штатное расписание новых должностей. Вынужденная оценка проводится для принятия решения по конкретному вопросу, и результаты ее носят скорее оперативный, чем стратегический характер.

В случае корректного проведения оценки сотрудник получает информацию о том, что у него получается хорошо, какие навыки и компетенции ему необходимо развивать. И в таком аспекте регулярно проводимая оценка помогает сотрудникам понимать свое место в организации, видеть свои успехи и яснее понимать стоящие перед ним задачи.

Для руководителя такая процедура ценна тем, что у него появляется четкая картина ресурсов подразделения, видение необходимых перемен, возможность активнее влиять на развитие своего отдела в направлении поставленных задач. Кроме того, оценка - это хороший повод поддержать сотрудника, похвалить его за достигнутые (пусть даже не очень большие и заметные) успехи и тем самым повысить его мотивацию для работы на этом предприятии.

Оценка персонала должна иметь четкие цели. Это могут быть ожидаемые изменения в политике компании, кадровые перестановки, изменение системы оплаты и многое другое. Перед тем, как принять решение о проведении процедуры оценки, руководство компании должно четко понимать: для чего проводится процедура, какие результаты они ожидают увидеть, и для чего эти результаты будут использованы.

Для того что бы качественно и легко провести в компании оценку персонала необходимо провести очень серьезную подготовку. Хорошая подготовка, важнее хорошего проведения самой процедуры оценки персонала.

10.2 Системы, методы и методики оценки персонала

Оценка персонала не всегда бывает четкой и формализованной. Однако с развитием анализа бизнес-процессов, более внимательным отношением к стратегическому развитию компаний стали появляться формализованные

системы оценки, основанные на стратегических задачах компаний. Эти системы оценки известны под несколькими вариантами названий:

- performance appraisal - оценка эффективности работы;
- performance review - обзор эффективности работы;
- performance evaluation - оценка выполненной работы;
- performance assessment - оценка производительности деятельности;
- performance management report - отчет по управлению эффективностью работы;
- performance survey - экспертиза эффективности работы;
- performance summary - краткое резюме эффективности работы;
- performance rating - определение уровня эффективности работы.

Несколько позже появилась более детализированная (основанная на оценке эффективности каждого сотрудника) система Management by Objectives (МВО) - управление результативностью. Суть этого подхода заключается в том, что для сотрудника формируется список ключевых задач (критериев работы) в едином стандарте. Стандарт этот, как правило, включает наименование, описание и весомость задачи, а также планируемые и фактические показатели ее выполнения (с указанием соответствующих единиц измерения) в общем списке задач объекта управления. В данном случае очень важно, чтобы выполнение каждой задачи поддавалось измерению. По истечении утвержденного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника.

Постепенно все больший акцент в оценке персонала делался на рассмотрение личных и профессиональных качеств отдельного работника. Так, одна из разработок - Performance management - представляет собой систему более масштабную, чем МВО, так как направлена не только на оценку результата, но и учет «средств», которыми этот результат достигнут, - личных качеств сотрудников.

Система «360 градусов» была создана с целью повышения объективности оценки. Предполагается, что в ходе процедуры оценки опрашиваются коллеги, руководители, подчиненные и клиенты сотрудника; это приводит к снижению субъективизма оценки. Процедура проводится в несколько этапов: определяются критерии оценки, составляются опросники, проводится анкетирование, в конце анализируются результаты и разрабатывается план развития недостаточно развитых компетенций. Важно правильно определить критерии оценки, которые не могут быть одинаковыми для разных должностей. Для каждой должности определяется свой круг компетенций с заранее разработанными индикаторами для оценки - поведенческими примерами. Плюс данной системы оценки заключается в ее относительной простоте. Однако следует учесть, что при проведении масштабного исследования затрудняется процесс обработки полученных данных. Кроме того, необходимы четко выработанные критерии оценки.

Помимо этого следует правильно организовать сбор информации, проинформировав людей о целях тестирования.

AssessmentCenter предполагает комплексную оценку сотрудника по компетенциям и, следовательно, более внимательное отношение к личностным и профессиональным качествам конкретного сотрудника.

Данная процедура чаще всего включает:

- интервью с экспертом, в ходе которого собираются данные о знаниях и опыте сотрудника;
- психологические, профессиональные тесты;
- краткую презентацию участника перед экспертами и другими участниками;
- деловую игру (под руководством наблюдателя группа сотрудников или кандидатов разыгрывает бизнес-ситуацию по заранее подготовленному сценарию);
- биографическое анкетирование;
- описание профессиональных достижений;
- индивидуальный анализ конкретных ситуаций (бизнес-кейсов);
- экспертное наблюдение, по результатам которого составляются рекомендации для каждого сотрудника.

Для Казахстана традиционной системой оценки является аттестация. Она применялась на предприятиях еще в советское время. К сожалению, аттестацию сильно недооценивают в качестве системы оценки. По сути, она очень схожа с *Performancemanagement*, однако, являясь процедурой крайне формализованной и регламентированной, существенно отстает в отношении применяемых методов - законодательство не успевает за развитием методов оценки. Кроме того, аттестации подлежат сотрудники, которые занимают должности, закрепленные в нормативных актах Казахстана, субъектов Федерации и муниципальных органов власти. В результате в современных условиях отсутствия единого стандарта должностей проведение аттестации становится возможным только в бюджетных учреждениях.

Условно все методы исследования организации можно подразделить на три основных подхода: **гуманитарный, инженерный и эмпирический**. Методы оценки персонала в наибольшей степени относятся к эмпирическому подходу, так как основываются на распространении успешного отраслевого или функционального опыта, использовании прецедентного опыта в принятии решений. В большинстве случаев оценка - это сравнение полученных в ходе исследования характеристик с характеристиками «эталонного образца». Методы эмпирических исследований принято разделять на **количественные и качественные**.

Количественные методы

Количественные методы можно охарактеризовать как формализованные и массовые. Формализация выражается в направленности на изучение строго определенных анализируемых переменных, заданных

заранее, и их количественном измерении. Высокий уровень формализации количественных методов связан с их статистической обработкой.

Наиболее распространенным количественным методом является *анкетирование*. В процессе анкетирования сотруднику/кандидату на вакансию предлагается письменно ответить на вопросы, представленные в форме опросного листа - анкеты. Благодаря простоте использования и обработки анкетирование может применяться как отдельно, так и в качестве составляющей практически всех видов комплексной системы оценки персонала. По форме вопросы в анкете разделяются на открытые, предполагающие свободный ответ, и закрытые, ответ на которые заключается в выборе одного (или более) из нескольких предлагаемых в анкете утверждений. Одним из многочисленных вариантов применения анкеты является сбор информации о реальных деловых и личностных компетенциях работника в рамках системы оценки «360 градусов». В данном случае анкетирование его руководителя, коллег, подчиненных и клиентов значительно экономит время как опрашиваемых, так и сотрудника, который занимается обработкой полученных данных.

Одним из видов анкетирования, применяемых для оценки персонала, являются личностные опросники - класс психодиагностических методик, предназначенных для определения степени выраженности у индивида определенных личностных особенностей. По форме они представляют собой списки вопросов, при этом ответы испытуемого представлены количественно. Как правило, при помощи этого метода диагностируют особенности характера, темперамента, межличностных отношений, мотивационную и эмоциональную сферы. С этой целью применяются конкретные методики. Приведем наиболее популярные из них:

1. Многофакторные личностные опросники (предназначены для описания широкой сферы индивидуально-личностных характеристик):

- Опросник Кеттела (16PF): основными факторами являются общий уровень интеллекта, уровень развития воображения, восприимчивость к новому радикализму, эмоциональная устойчивость, степень тревожности, наличие внутренних напряжений, уровень развития самоконтроля, степень социальной нормированности и организованности, открытость, замкнутость, смелость, отношение к людям, степень доминирования - подчиненности, зависимость от группы, динамичность.

- Опросник MMPI: к основным шкалам относятся соматизация тревоги, тревога и депрессивные тенденции, вытеснение факторов, вызывающих тревогу, реализация эмоциональной напряженности в непосредственном поведении, выраженность мужских/женских черт характера, ригидность аффекта, фиксация тревоги и ограничительное поведение, аутизация, отрицание тревоги, гипоманиакальные тенденции, социальные контакты.

- Опросник FPI: данный опросник создан преимущественно для прикладных исследований с учетом опыта построения и применения таких широко известных опросников, как 16PF, MMPI, EPI и др. Шкалы опросника

отражают совокупность взаимосвязанных факторов. Опросник предназначен для диагностики психических состояний и свойств личности, которые имеют первостепенное значение для процесса социальной, профессиональной адаптации и регуляции поведения.

- Характерологический опросник Леонгарда: тест предназначен для выявления типа акцентуации (определенного направления) характера. Акцентуации рассматриваются как крайний вариант нормы, в чем состоит их главное отличие от психопатий - патологических расстройств личности. Диагностируются следующие типы акцентуации личности: демонстративный, застревающий, педантичный, возбудимый, гипертимный, дистимический, тревожно-боязливый, аффективно-экзальтированный, эмотивный, циклотимный.

2. Опросники мотивационных особенностей:

- Опросник Реана: диагностируется мотивация достижения успеха и мотивация избегания неудачи.

- Тест на педантичность предназначен для диагностики уровня педантичности. С одной стороны, педантичность - это стремление следовать принятым формам, ревнивое и упорное соблюдение различных мелочей, упущение из виду сущности дела. С другой стороны, педантичность проявляется и в исполнительности, ответственности, добросовестном отношении к обязанностям, строгости и точности, стремлении к истине.

3. Опросники психического благополучия (оценивается уровень нервно-психической адаптации, тревожности, нервно-психической устойчивости, невротизации, социальной адаптации):

- Методика определения стрессоустойчивости и социальной адаптации Холмса и Раге: доктора Холмс и Раге (США) изучали зависимость заболеваний (в том числе инфекционных болезней и травм) от различных стрессогенных жизненных событий более чем у пяти тысяч пациентов. Они пришли к выводу, что психическим и физическим болезням обычно предшествуют определенные серьезные изменения в жизни человека. На основании своего исследования они составили шкалу, в которой каждому важному жизненному событию соответствует определенное число баллов в зависимости от степени его стрессогенности.

- Методика экспресс-диагностики невроза Хека и Хесса: предварительная и обобщенная диагностика вероятности невроза.

- Шкала реактивной и личностной тревожности Спилбергера: выявление уровня личностной и реактивной тревожности. Под личностной тревожностью понимается устойчивая индивидуальная характеристика, отражающая предрасположенность сотрудника к тревоге и предполагающая наличие у него тенденции воспринимать достаточно широкий набор ситуаций как угрожающие, отвечая на каждую из них определенной реакцией.

4. Опросники самоотношения (изучаются особенности отношения сотрудника к самому себе):

- Методика самооценки личности (Будасси): определяется уровень самооценки (завышенная, заниженная или нормальная).

- Опросник Стефансона: методика используется для изучения представлений работника о себе самом. Достоинством методики является то, что при работе с ней испытуемый проявляет свою индивидуальность, реальное «я», а не соответствие/несоответствие статистическим нормам и результатам других людей.

5. Опросники темперамента:

- Личностный опросник Айзенка: тест направлен на диагностику личностных параметров, нейротизма и экстраверсии-интроверсии.

- Опросник Стреляу: диагностируется сила процессов возбуждения, процессов торможения, подвижность нервных процессов.

6. Опросники ценностей (применяются для изучения ценностно-смысловой сферы личности):

- Тест Рокича «Ценностные ориентации»: методика основана на прямом ранжировании списка ценностей.

7. Опросники эмоциональных особенностей:

- Тест «Эмоциональное выгорание»: выявляется степень психологической защиты в форме «эмоционального выгорания» (данная методика особенно актуальна для работников, задействованных в сфере взаимодействия с людьми).

- Шкала оценки значимости эмоций: методика, предложенная Б.И. Додоновым, направлена на выявление эмоциональных состояний человека, которые доставляют ему удовольствие.

8. Тесты на активность поведения:

- Методика «Выход из трудных жизненных ситуаций»: определяется доминирующий у человека способ решения жизненных проблем.

Следует отметить, что многие из вышеуказанных методик изначально разрабатывались и использовались в клинической психологии и лишь затем стали использоваться на предприятиях для оценки персонала. Однако эти методики в большинстве своем не были в достаточной мере адаптированы для оценки сотрудников, поэтому для того, чтобы использовать их в организациях, необходим специалист с достаточно высоким уровнем знаний в сфере психологии.

Еще одним важным методом оценки персонала являются *тесты способностей*. Они представляют собой специально подобранный стандартизованный набор заданий, служащий для оценки потенциальной способности человека решать различные задачи. Любая разновидность тестов интеллекта может рассматриваться как тест способностей. Для выявления специфических способностей, например к определенным видам деятельности (медицине, технике, юриспруденции, образованию и т.д.), разрабатываются специальные тесты. Пожалуй, самыми распространенными среди методик, применяемых в оценке персонала, являются те, которые направлены на выявление профессиональных способностей сотрудников.

Наиболее зарекомендовавшими себя методиками можно считать следующие:

- Тест структуры интеллекта Амтхауэра: предназначен для определения способности к абстрактному мышлению, памяти, пространственному воображению, языковому чутью, математическому мышлению, образованию суждений и т.п.

- Тест Гилфорда: позволяет измерить социальный интеллект, который является профессионально важным качеством и позволяет прогнозировать успешность деятельности педагогов, психологов, психотерапевтов, журналистов, менеджеров, юристов, следователей, врачей, политиков, бизнесменов.

- Тест Равена: позволяет при помощи прогрессивных матриц не только оценить сам интеллект, но и дает возможность составить представление о способности сотрудника к систематизированной, планомерной, методичной интеллектуальной деятельности.

Необходимо отметить, что многие из известных тестов способностей не дают достаточно материала для того, чтобы делать на их основе прогнозы. Они позволяют получить ограниченную информацию, которую необходимо дополнять сведениями из других источников.

Качественные методы

В противоположность количественным выделяют качественные методы исследований, которые являются неформализованными и нацелены на получение информации путем глубинного исследования небольшого по объему материала. Одним из наиболее часто применяемых методов является *интервью*.

Метод интервью отличается строгой организованностью и неравноценностью функций собеседников: интервьюер (специалист, который проводит интервью) задает вопросы респонденту (оцениваемому сотруднику), не ведет с ним активного диалога, не высказывает своего мнения и открыто не обнаруживает своего личного отношения к задаваемым вопросам и ответам испытуемого. Задачей интервьюера является сведение своего влияния на содержание ответов респондента к минимуму и обеспечение благоприятной атмосферы общения. Цель интервью с точки зрения интервьюера - получить от респондента ответы на вопросы, сформулированные в соответствии с задачами исследования (качествами и характеристиками оцениваемого, отсутствие либо наличие которых необходимо выявить).

На основе различных параметров принято выделять несколько видов интервью. Наиболее применяемыми в оценке персонала являются следующие виды.

Биографическое интервью сосредоточено на прошлой трудовой деятельности кандидата. При его проведении исходят из того, что поведение в прошлом является индикатором поведения в будущем. Биографические интервью сосредотачиваются на трудовом опыте и стиле работы

оцениваемого. Сведения о работе собирают в обратном хронологическом порядке. В интервью оценивается степень важности текущей работы сотрудника для организации и его компетентность в терминах соответствия требованиям, предъявляемым к определенной должности. При этом следует задавать правильно подобранные вопросы и соблюдать одинаковые условия для всех оцениваемых. На практике вопросы исходят из «требований к сотруднику», в которых перечислены индивидуальные характеристики, необходимые для успешного выполнения работы. Преимущество биографического интервью заключается в том, что оно соответствует ожиданиям кандидата (сотрудника) и дает ему возможность проявить себя наилучшим образом. Тем не менее, этот же фактор может стать причиной необъективности оценки. Эффективность такого интервью также зависит от того, насколько верно вопросы соотносятся с критериями работы.

Поведенческое интервью содержит структурированный перечень вопросов, разработанных относительно опыта или способностей в определенных областях или применительно к критериям, связанным с работой. Эти критерии выявляются в процессе анализа, предметом рассмотрения которого были работа и поведение успешных сотрудников. Основное преимущество поведенческого подхода состоит в том, что он имеет дело с навыками, важными для работы. С другой стороны, подобное интервью может занимать много времени, так как в ходе него необходимо обсудить все важные аспекты работы. Кроме того, в связи с тем, что интервью сосредоточено на процессе осуществления определенной работы, легко упустить из виду немаловажные вопросы, касающиеся общей профессиональной подготовки кандидата/сотрудника.

Ситуационное интервью основано на построении определенных ситуаций и предложении оцениваемому сотруднику описать модель своего поведения или выхода из данной ситуации. В процессе оценки сотрудник старается дать социально желательные ответы, то есть те, которые он считает социально верными. В ходе интервью появляется возможность оценить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую выполняет сотрудник.

Проективное интервью основано на особом построении вопросов таким образом, что они предлагают сотруднику/кандидату оценить не себя, а людей вообще или какого-то персонажа. Проективные методики основаны на том, что человек склонен переносить свой жизненный опыт и установки на интерпретацию действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажей и т.п. В ходе проективного интервью сотрудник с меньшей вероятностью будет давать социально желательные ответы. Однако процесс проведения проективного интервью весьма длителен, полученные данные достаточно сложно обработать. Кроме того, значительное влияние на результат будут оказывать профессиональные и личностные качества интервьюера.

Одним из основных качественных методов оценки персонала также является *традиционный анализ документов*. Считается, что документы являются или могут являться надежными свидетельствами явлений, происходящих в действительности. Во многом это относится к официальным документам, но может относиться и к неофициальным. Проведение анализа документов означает преобразование первоначальной формы информации, содержащейся в документах, в необходимую для специалиста по оценке персонала форму. Фактически это не что иное, как интерпретация содержания документа, его толкование. В процессе анализа документов могут исследоваться резюме, рекомендательные и сопроводительные письма, документы об образовании (дипломы, сертификаты, квалификационные свидетельства), научно-исследовательские и публицистические работы и др.

Существуют методы, содержащие признаки как качественных, так и количественных методов. Прежде всего это относится к бизнес-кейсам.

Бизнес кейс - это всестороннее описание ситуации, в которой когда-то оказалась реальная компания. В кейсе, как правило, описывается внешнее окружение и внутренняя среда компании, а также их изменения во времени. События, с которыми столкнулись менеджеры, как и действия последних, приводятся в том порядке, в каком они реально происходили. Но самое главное - в кейсе формулируется проблема, которую должен был решить тот или иной сотрудник компании. Точность и верность выбора типичной рабочей ситуации и профессиональность создания бизнес-кейса определяют надежность прогноза при использовании данного метода. С одной стороны, в методе заложена прагматичность предложенных вариантов решения бизнес-задач, с другой - имеется возможность выявить систему нестандартных подходов к решению типовых ситуаций, что определяет степень креативности работника.

На нынешнем этапе большинство специалистов по оценке персонала стремятся создать комплексные системы оценки персонала предприятия, включающие достаточно большое количество методик с целью минимизации ошибок в процессе оценки. Однако, прежде всего важно не просто собрать вместе несколько методик, но адаптировать их к условиям, существующим в организации, а зачастую - когда речь идет о зарубежных методиках - и к условиям российской действительности. Огромное значение здесь приобретает профессионализм и опыт специалиста, руководящего процессом оценки, поскольку выполнение данной задачи, помимо соответствующих личных качеств, требует знаний и компетенций в области психологии и понимания бизнес-процессов, целей и специфики деятельности компании.

Принятие решения по выбору метода должно основываться на определении цели аттестации, структуре компании, сформированности и прозрачности внутренних коммуникаций и т.д.

Для использования метода 360 градусов необходимы следующие условия:

- Зрелый менеджмент и персонал, готовый к обратной связи.

- Хорошо налаженные коммуникации.
- Высокая степень доверия (открытый диалог на совещаниях, конфликты решаются без участия менеджмента, минимум сплетен, сотрудники открыто дают оценку, команда работает эффективно).
- Сотрудники сами заинтересованы в оценке, т.е. считают, что она является главным элементом для их развития.

Таким образом, прежде чем выбрать метод, руководству организации необходимо провести детальный анализ всех необходимых для проведения оценки показателей.

10.3 План разработки и реализации процедуры оценки

Исходя из целей проведения оценки персонала разрабатывается **процедура оценки**. Существует несколько видов процедур оценки. Во-первых, это непосредственно оценка персонала, которая используется для оценки работника, его индивидуальных качеств и профессиональных знаний, навыков и умений. Второй вид - это оценка эффективности деятельности, являющаяся по своей сути подведением итогов работы сотрудника за определенный отрезок времени. И, наконец, третий вид оценочной процедуры - оценка должности предполагает оценку важности для компании определенной должности с последующей оценкой ее стоимости.

Незнание различий между этими процедурами оценки, различающимися как по целям, так и по методам проведения, порождает одну из распространенных ошибок оценки персонала - смешать их в рамках одной процедуры.

Ошибки в оценке персонала приводят к искажению получаемых результатов и, как следствие, принятию неадекватных управленческих решений. Чтобы избежать этого, необходимо тщательно продумать план разработки и реализации процедуры оценки.

В первую очередь необходимо принятие решения руководством компании о проведении процедуры оценки. Для понимания целесообразности проведения оценки нужно определить, с какой целью она будет проводиться и как отразится на мотивации сотрудников, желательно провести предварительный опрос персонала. Необходимо провести анализ различных методов оценки и на его основе принимать решение о методе оценки, который будет использоваться.

Затем выносится решение о составе и создании рабочей группы по оценке персонала, которая разрабатывает подробный план действий по созданию и внедрению системы оценки.

Существует несколько этапов создания системы оценки. Во-первых, создается система компетенций для каждой должности. Во-вторых, необходимо уточнить организационную структуру компании, линейное подчинение, систему бизнес-планирования и ключевые показатели

эффективности. Важно соотносить оценку персонала с системой компенсаций и льгот, обучения и развития, планирования карьерного роста сотрудников и др. Также следует уточнить и пересмотреть должностные инструкции и индивидуальные ключевые показатели эффективности, которые должны соотноситься с корпоративными показателями эффективности.

После утверждения генеральным директором результатов деятельности рабочей группы необходимо подготовить следующие документы: положение об оценке персонала на предприятии (должно содержать цель оценки, подробное описание процедуры и план-график проведения, а также решения, которые будут приняты на основании оценки); оценочные формы; инструкции для менеджера и сотрудников (должны содержать подробное описание всех этапов оценки, рекомендации по заполнению оценочных форм и проведению оценочного интервью).

Желательно организовать информационную поддержку процедуры оценки внутри компании. Кроме того, требуется провести обучающие семинары для руководителей по оценке персонала (график семинаров должен быть составлен и согласован заранее). Во время проведения семинаров пожелания руководителей обязательно фиксируются, и на их основе вносятся коррективы.

После этого проводится собственно оценка персонала. На данном этапе очень важна консультационная поддержка руководителей и сотрудников со стороны HR. После сбора, обработки и анализа полученных данных можно непосредственно подходить к управленческим решениям, основанным на результатах оценки персонала. К ним относятся:

- повышение сотрудника в должности;
- повышение заработной платы сотрудника;
- обеспечение повышения квалификации сотрудника;
- внесение новой должности в структуру компании;
- изменение системы мотивации и стимулирования персонала;
- пересмотр системы обучения;
- внесение изменений в организационную структуру.

Через год необходимо собрать комментарии сотрудников и руководителей по поводу эффективности проведенной оценки персонала и скорректировать данную систему на основе анализа полученных данных.

Следуя данному плану проведения процедуры оценки персонала, можно если и не полностью избежать ошибок в ходе оценки, то, по крайней мере, частично минимизировать их.

10.4 Типичные ошибки при проведении оценки персонала

Одной из распространенных ошибок в оценке персонала является несоответствие реальных целей заявленным или, напротив, совпадение методов для решения нескольких целей, порождающее недоверие персонала

процедуре и результатам оценки. Например, достаточно часто целью оценки персонала ставится определение потребностей персонала в обучении, а по итогам зачастую проводятся массовые сокращения и увольнения. Сотрудники в состоянии понять, что в данном случае инструментарий используется тот же, что и при оценке соответствия сотрудника занимаемой им должности (опросники, направленные на выяснение профессиональных знаний, умений и навыков, специально разработанные «кейсы», интервью по компетенциям, тесты способностей), изменении его материального вознаграждения, оценке потенциала сотрудника для выдвижения в кадровый резерв. Такая ситуация вызывает естественную реакцию отторжения, человек замыкается, его ответы уже не являются достоверными в достаточной степени. Говорить о получении обратной связи уже не приходится.

Одним из возможных выходов из подобной ситуации является оценка потребности в обучении сотрудника силами его непосредственного руководителя. Но для того чтобы определить в рамках текущей деятельности сотрудника, чему и как его необходимо учить, особенно важной становится профессиональная компетентность самого руководителя, владение им навыками оценки персонала, а также умение своевременно предоставлять и получать обратную связь.

Еще одним способом преодоления трудностей, возникающих из-за недоверия персонала к оценке, является обеспечение прозрачной единой системой оценки, обучения и желательно стимулирования. В этом случае становится не просто важным, а необходимым составление четкого списка компетенций, тренингов, курсов, сертификатов, необходимых для занятия определенной должности; обеспечение и транслирование вариативности развития специалиста в зависимости от выявленных в ходе оценки его потенциала способностей и интересов. Четкая система стимулирования, соответствующая системе оценки и обучения, будет способствовать пониманию сотрудниками, для чего нужно обучение и как результаты обучения отразятся на них лично. Данные меры будут способствовать повышению доверия сотрудников не только к оценке персонала, но и к руководству компании в целом.

Одной из возможных ошибок в ходе оценки персонала является отсутствие модели компетенций, соответствующей должности оцениваемого работника. Без такой модели нет четкого представления, что надо оценивать и по каким критериям. Это приводит к ненужным затратам ресурсов (как человеческих, так и материальных), так как ценность результатов такой оценки практически равна нулю.

Не всегда корректным является использование в ходе оценки персонала некоторых методик, которые изначально использовались в клинической психологии. Их можно использовать как вспомогательный инструмент, чтобы определить состояние человека на момент проведения оценки, но учитывать их результаты в качестве основных и принимать на их основе управленческие решения вряд ли возможно, так как эти результаты в

недостаточной степени соотносятся с компетенциями, необходимыми для занятия какой-либо должности, и могут быть подвергнуты сомнению как со стороны самого сотрудника, так и со стороны судебных органов.

Необходимо, чтобы процедура оценки сопровождалась квалифицированными специалистами. Это позволит избежать целого ряда ошибок:

- так называемый эффект края связан с тем, что в памяти руководителя остается только последний период работы (неделя, день), остальные периоды, таким образом, выпадают из оценки;

- предвзятость наблюдателя, в результате которой особенности личности заменяют результаты. Так, замкнутому, необаятельному человеку может быть занижена оценка, тогда как коммуникабельный, установивший хорошие отношения в коллективе сотрудник получит завышенные оценки;

- воздействие на наблюдателя стереотипов в отношении пола, возраста, семейного положения и др.;

- «эффект отличника», когда сотрудник объективно заслуживает плохой оценки, но интервьюер под воздействием авторитета сотрудника завышает ему оценку;

- ошибка центральной тенденции, связанная с боязнью крайних суждений: наблюдатель стремится дать наблюдаемому поведению усредненную оценку;

- «эффект контраста» - склонность наблюдателя выделять у сотрудника черты, противоположные собственным;

- «эффект похожести» - склонность наблюдателя выделять у сотрудника черты, схожие с собственными;

- «гала-эффект» - один фактор влияет на другие, в результате чего обобщенное впечатление наблюдателя ведет к грубому восприятию поведения, игнорированию тонких различий;

- «эффект снисхождения» - тенденция наблюдателя всегда давать положительную оценку происходящему;

- «группинг» - возникает в ситуациях, когда наблюдатель не склонен дифференцировать оценки в группе, хотя, например, в отделе, достигшем плохих результатов, не обязательно все сотрудники работали плохо.

10.5 Понятие и цели аттестации персонала

Аттестация персонала - это официальная и систематическая кадровая процедура оценки работников, осуществляемая в установленной и унифицированной форме через определенные промежутки времени, призванная оценить уровень труда, качеств и потенциала личности.

Направлена на определение квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установление степени их соответствия занимаемой должности.

Аттестация персонала - важная составная часть управления персоналом, наиболее эффективная форма оценки кадров.

Обязательной аттестации подлежат работники в предусмотренных отдельными законами случаях. Добровольная аттестация проводится по усмотрению (решению) администрации с целью оптимизации управления персоналом, а значит, для повышения работоспособности и устойчивости бизнеса.

Аттестация является одной из наиболее распространенных форм оценки работы персонала, а точнее - соответствия занимаемой должности.

Регулярная процедура оценки деловых и личностных качеств работников, их трудовых показателей подразумевает использование этих результатов в целях улучшения подбора и расстановки персонала, постоянного стимулирования работников к повышению квалификации, улучшению качества и эффективности работы. Эффективность работы организации складывается в целом из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе потенциала каждого сотрудника.

Основными **целями** аттестации являются:

а) оказание помощи менеджеру при принятии решения о размере прибавки к вознаграждению на основании заслуг работника;

б) определение пути наиболее эффективного использования работника, например, следует ли его оставить в прежней должности, или перевести, или продвинуть, или понизить в должности, а то и вовсе уволить;

в) выявление необходимости обучения работника на внутрифирменной базе, т.е. тех областей работы, в которых возможна более эффективная работа персонала в процессе его обучения;

г) мотивация работника к более эффективному выполнению им своих должностных обязанностей путем совместного обсуждения результатов его работы, признания его заслуг и предоставления ему возможности обсудить свою работу с руководителем.

Аттестация, как правило, категоризируется по трем типам.

1. Оценка деловых характеристик работника, в рамках которой анализ прошлых достижений и недостатков в работе осуществляется с целью повышения эффективности работы в будущем.

2. Оценка потенциала работника, которая имеет целью выявить, заслуживает ли работник повышения (продвижения) и/или дальнейшего обучения.

3. Оценка размера вознаграждения производится для определения размера следуемой работнику прибавки. По установившейся практике размер заработной платы обсуждается всегда после того, как рассмотрена эффективность деятельности и потенциала работника в двух аспектах.

Оценка деловых характеристик работника позволяет выявить его сильные и слабые стороны, чтобы помочь ему повысить эффективность работы. Если бы одновременно обсуждался и вопрос оплаты его труда, то он стал бы в разговоре преобладающим.

В конечном итоге размер заработной платы определяется соотношением спроса и предложения на рынке труда. При этом недостаток в компании работников определенной квалификации может заставить компанию установить работнику высокий уровень оплаты труда совершенно независимо от реальной пользы, которую он приносит.

Если в ходе аттестации персонала достигнуты не все намеченные цели, можно провести дополнительные встречи-аттестации или оценки персонала. Конечно, в современных условиях привычные методы проведения аттестации не всегда обеспечивают достижение поставленных задач.

Например, в организациях, построенных по матричному принципу (у сотрудника несколько руководителей), или в горизонтальных структурах (сотруднику передаются значительные полномочия, повышается доверие к нему, ослабевает систематический контроль; у одного руководителя в подчинении находятся десятки сотрудников). В таких случаях для аттестации могут использоваться инновационные методы - методы самооценки персонала, рейтинговых оценок, привлечения аттестационных центров, разного рода тесты и многие другие.

Периодичность проведения аттестации определяется руководством и для различных категорий персонала может быть разной. В среднем аттестация проводится не чаще чем раз в год и не реже раза в три года.

Самое сложное при проведении аттестации - разработать объективные критерии оценки. Оцениваться могут, в частности:

- качество выполнения должностных обязанностей;
- особенности поведения;
- компетентность;
- результативность, эффективность работы.

Выбирая параметры для оценки, следует учитывать, насколько организация способна определить стандарты. Например, при отсутствии четко определенных должностных обязанностей, закрепленных документально, оценить их выполнение достаточно проблематично, и, скорее всего, оценка будет в какой-то мере поверхностной и субъективной.

Распространен такой подход к аттестации: разработаем положение об аттестации, несколько бланков, чтобы создать видимость формализации, соберем руководителей и будем по очереди вызывать подчиненных на собеседование. Но от такого подхода лучше отказаться. Как только организация достигла того уровня развития, когда проведение аттестации становится действительно актуальным, следует поставить цели, определить свои возможности и приступить к выбору оптимального метода достижения этих целей.

10.6 Методы аттестации персонала

Методы аттестации (оценки) персонала:

1. Групповая экспертная оценка

Эксперты оценивают аттестуемого по выделенным критериям по определенной шкале (например, пятибалльной). Затем по каждому критерию высчитываются суммарный и средний баллы. Применяется для оценки результатов работы, профессионально важных качеств

2. Экзамен

Аттестуемый отвечает на ряд вопросов в письменной форме. Применяется для оценки профессиональной компетентности

3. Моделирование рабочей ситуации

Аттестуемому предлагается принять решение в смоделированной ситуации, типичной для его рабочего места. Применяется для интегрированной оценки профессиональных компетенций

4. Квалификационная работа

Аттестуемый самостоятельно разрабатывает пути решения определенной производственной задачи. Применяется для оценки профессиональной компетентности

5. Собеседование

С аттестуемым проводится беседа эксперта или экспертов. Применяется для выявления профессиональных ЗУН.

6. Тестирование

Аттестуемому предлагается пройти профессиональный тест. Используется для диагностики качеств личности, уровня интеллектуального развития и т. д. (как дополнительный метод подтверждения результатов экспертной оценки).

10.7 Процедура проведения аттестации

Процедура аттестации персонала проходит в несколько этапов:

1. Предварительный этап - Подготовка проекта внедрения аттестации. Обоснование и проведение презентации для руководства проекта аттестации.

Этап формализации методик, стандартов, правил - Разработка соответствующих документов, принятие организационных решений со стороны руководства компанией. Грамотный подход к документированию процедуры аттестации в первый раз позволяет использовать созданные наработки в последующих аттестациях.

Рекомендуется разработка «Положения об аттестации персонала» - единого внутрикорпоративного нормативного документа. В нем устанавливаются единые требования к периодичности, процедуре, методике проведения аттестации всего персонала, а так же к содержанию, порядку разработки, утверждения методик аттестации. Формализация процедуры в документе вынуждает конкретизировать и учесть все правила, углубиться в формальные детали, прописать все возможные вопросы и подробности проведения процедуры. Это позволяет сделать процедуру прозрачной, понятной с технической стороны.

Пробная аттестация - для апробирования предложенной процедуры запускается пилотный проект аттестации в отделе управления персоналом, проверяются и дорабатываются все этапы внедряемой на предприятии методики.

2. Подготовительный этап - Перед каждой, запланированной заранее, процедурой аттестации, сотрудники отдела управления персоналом проводят подготовительную консультационную работу. Аттестуемым за 2 недели до проведения аттестации сообщают критерии аттестации, вопросы для экзамена, проводят разъяснительные беседы, консультируют что и как делать. Проведение аттестации - Мероприятия по аттестации, проводимые согласно разработанным методикам и правилам.

3. Подведение итогов аттестации - Принятие управленческих решений, обсуждение итогов аттестации в коллективе, оценка необходимого периода проведения последующих аттестаций.

Во время заседания аттестационная комиссия рассматривает представленные материалы на каждого аттестуемого работника, заполняет аттестационный лист и ведет протокол. В нем необходимо указать наименование компании, дату проведения аттестации, список присутствующих членов комиссии и иных присутствующих лиц (если таковые имеются). Затем указываются фамилия, должность и подразделение, в котором трудится аттестуемый работник, заданные вопросы и краткие ответы на них. Кроме этого, нужно занести в протокол пожелания и рекомендации членов комиссии, оценку деятельности аттестуемого и результаты голосования (количество голосов "за" и "против"). Если проводилось тестирование, его результаты тоже необходимо внести в протокол, а сами тесты оформить приложением.

Голосование по результатам обсуждения проводится в отсутствие аттестуемого. Оценка деятельности работника, прошедшего аттестацию, и рекомендации аттестационной комиссии заносятся в аттестационный лист, составленный в двух экземплярах.

Заседание аттестационной комиссии протоколируется. После завершения процедуры аттестации сведения о результатах нужно занести в личную карточку работника и все материалы по ней предоставить руководителю организации в сроки, установленные в приказе о проведении аттестации.

Руководитель, в свою очередь, принимает решение по итогам аттестации, например:

- оставить работника на прежнем месте работы;
- направить на обучение или повышение квалификации;
- уволить.

После принятия решения руководством в отношении аттестуемых работников издается приказ по итогам аттестации.

Если в результате аттестации окажется, что некоторые работники не соответствуют тем должностям, которые они занимают, с ними можно

попрощаться. Увольнение по данному основанию допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором.

Если работник откажется от предложенных вакансий или в организации таковых нет, то оформляется увольнение. Составляется приказ, с которым должен быть ознакомлен работник. Далее в его трудовой книжке производится запись: «Трудовой договор расторгнут в связи с несоответствием работника занимаемой должности вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации».

ГЛАВА 11 ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА ПЕРСОНАЛА

11.1 Принципы и источники формирования 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. Динамичность карьеры - индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овладения должностью необходимо потратить около трех лет, после пяти лет наблюдается снижение эффективности труда в этой должности. Динамичной карьерой признается та, при которой в большом числе случаев работник занимал каждую должность в течение трех - пяти лет. 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. Основным резервом составляют руководители различных рангов.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной.

11.2 Типы кадровых резервов

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 резервы бывают:

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.

11.3 Этапы работы с резервом

Работа с кадровым резервом проходит следующие этапы:

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 тренинг

ГЛАВА 12 УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

12.1 Понятие и виды карьеры

Карьера - результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Должностной рост - изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета.

Профессиональный рост - рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов его **труда**, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

Деловая карьера - поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

Карьера вертикальная - вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная - вид карьеры, предполагающий либо перемещение в др. функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

Виды и типы карьеры

Внутриорганизационная карьера предполагает прохождение всех ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в рамках одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

Межорганизационная карьера предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях. Она может быть специализированной и неспециализированной.

Специализированная карьера отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться.

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

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.

Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Вертикальная карьера предполагает подъем с одной ступени структурной иерархии на другую. Происходит повышение в должности, которой сопровождается ростом оплаты труда.

Горизонтальная карьера - вид карьеры. Который предполагает перемещение в другую функциональную область, расширение и усложнение

задач или смену служебной роли в рамках одного уровня структурной иерархии, сопровождаемые увеличением оплаты труда.

Ступенчатая карьера - вид карьеры - совмещающий элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. Ступенчатая карьера встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Скрытая (центростремительная) карьера - вид карьеры наименее очевидный для окружающих, предполагающий движение в ядре, к руководству организацией. Скрытая карьера доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Например, приглашение работника на недоступные др. сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные, важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

12.2 Модели деловой карьеры

На практике существует большое многообразие вариантов карьеры, которые базируются на четырех основных моделях:

1. «Трамплин». Подъем по служебной лестнице происходит, когда занимают более высокие и лучше оплачиваемые должности. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом прыжок с «трамплина» — уход на пенсию. Эта карьера наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности занимались одними людьми в течение 20-25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин — личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива — работника устраивает занимаемая должность и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию.

2. «Лестница». Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы. Психологически эта модель очень неудобна для

руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей». Здесь можно порекомендовать внимательно относиться к таким работникам — включать в совет директоров, использовать в качестве консультанта.

3. «Змея». Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую путем назначения с занятием каждой непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне. Главное преимущество этой модели — возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности. Эта модель характерна для японской модели, так как они связывают себя не только с отдельной профессией, но и с будущим всей фирмы. При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

4. «Перепутье». Когда после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника. Это похоже на американскую модель, которая характерна для совместных компаний.

12.3 Типовые конфигурации карьеры

Конфигурация карьеры по Драйверу

Как видно из предыдущего раздела в процессе работы меняется уровень профессионализма и статус, но сочетание этих изменений в карьерах разных людей разное, что и рождает рисунок индивидуальной карьеры специалиста.

Существует несколько типовых конфигураций карьеры:

1. Целевая карьера- сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремиться к его достижению.

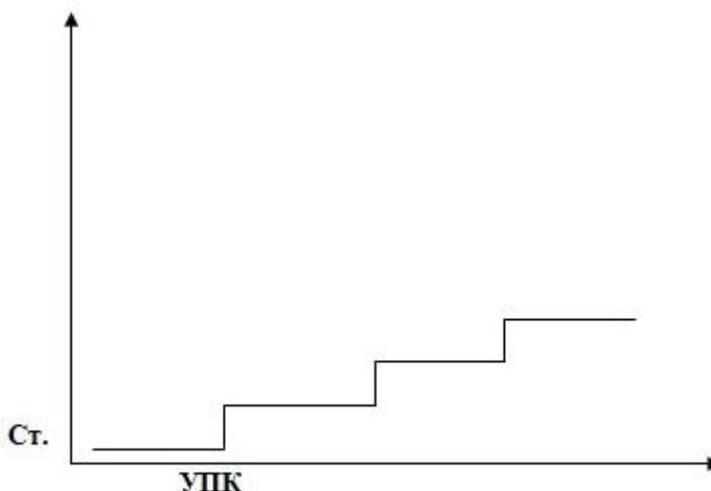


Рисунок 7- Монотонная карьера

2. Монотонная карьера- работник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и достигнув его не стремится к карьерному продвижению в организационной иерархии даже при наличии возможностей улучшения своего социально профессионального и материального положения.

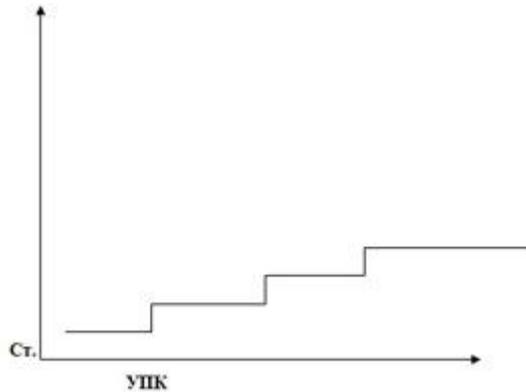


Рисунок 8-Спиральная карьера

3. Спиральная карьера- работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.

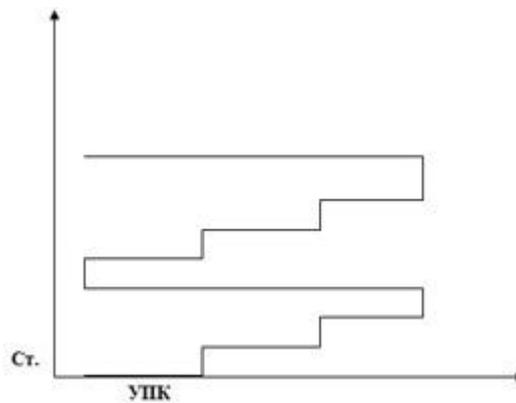


Рисунок 9- Мимолетная карьера

4. Мимолетная карьера- перемещение с одного вида деятельности в другой происходит стихийно, без видимой логики.

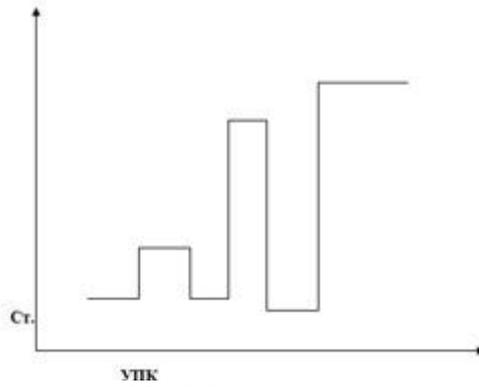


Рисунок 10- Мимолетная карьера

Стабилизационная карьера- специалист растет до определенного уровня и остается на нем достаточно долго, более семи лет.

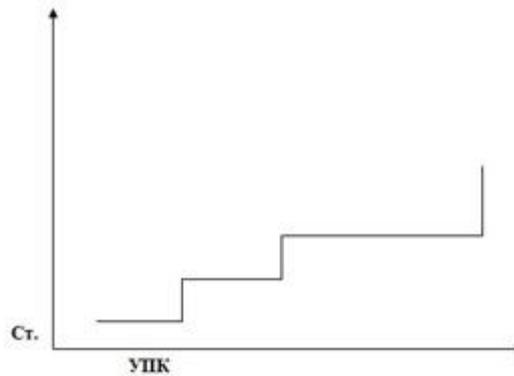


Рисунок 11– Стабилизационная карьера

Затухающая карьера - сотрудник растет до определенного статуса, останавливается на нем, затем начинается нисходящее движение.

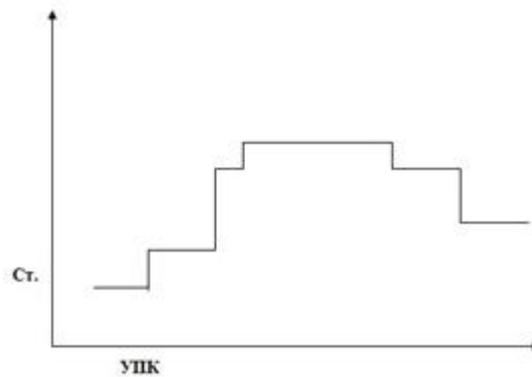


Рисунок 12– Затухающая карьера

12.4 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.

Этапы карьеры

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер 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.

Описание этапов карьеры представлено в таблице 4:

Таблица 4 - Потребности человека на этапе карьеры

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость

Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Предварительный этап включает учёбу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Это период, когда закладывается база как общетеоретических, так и практических знаний, человек успевает получить среднее или высшее профессиональное образование.

Далее наступает **этап становления**, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Работника беспокоят вопросы, безопасности, здоровья. Появление у большинства работников семьи, рождение детей, приводит к увеличению потребности в более высокой заработной плате.

Этап продвижения длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации. Появляется потребность передачи знаний другим. Для этого этапа характерно творчество в работе, пик самовыражения и независимости, усиливается потребность в уважении. Растет потребность в увеличении оплаты труда и интерес к дополнительным источникам доходов.

Этап завершения длится от 60 до 65 лет. Работник готовится к уходу на пенсию, идет поиск замены и обучение претендентов. Это период кризиса, физиологического и психологического дискомфорта. Увеличивается потребность в уважении и самоутверждении. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые заменили бы им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем - **пенсионном этапе** карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби. Внимание уделяется здоровью и поддержанию финансового положения. Такие специалисты часто с удовольствием соглашаются на временные и сезонные работы в своей организации.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

12.5 Карьерограмма, профессиограмма и персонограмма

Управление карьерой начинается уже при приеме на работу. В американских фирмах затрачивают до 10 000 долларов на подбор менеджеров среднего звена. Деньги эти идут на сбор информации о кандидатах со всех мест предыдущей работы, на проведение тестов, собеседование со специалистами, запрашиваются характеристики из средней школы и высшего учебного заведения. В необходимых случаях, когда важна моральная сторона дела для бизнеса, нанимают частных детективов, чтобы проследить за частной жизнью претендента.

На этапе профессионального отбора производится оценка личных и деловых качеств кандидата, анализ мотивов его поступления на работу. Эта оценка устанавливается при помощи различных методов профессионального отбора: анкетирования, тестирования, собеседования.

Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы можно было не только ознакомиться с объективными характеристиками кандидата, но и судить о его возможных требованиях к карьере. В этой связи уместны вопросы о личных и профессиональных планах работника, на каком этапе самоутверждения и самовыражения он находится, какой темп развития карьеры для него наиболее приемлем. Данные об образовании и знании иностранных языков позволяют определить сферы применения работника, пути возможного развития неспециализированной карьеры.

В процессе собеседования выясняются степень понимания кандидатом своей будущей роли в организации, пожелания на перспективу и т. д. Тестирование позволяет выявить такие личностные деловые качества кандидата, которые характеризуют его как потенциального руководителя

либо открывают возможности смены направлений деятельности. Результаты оценки кандидатов позволяют уже в процессе отбора сделать предварительные выводы об их карьерных устремлениях.

Таким образом, служба управления персоналом начинает накапливать информацию о потенциальных возможностях того или иного сотрудника.

В дальнейшем служба управления персоналом должна вести картотеку и пополнять банк данных по различным категориям персонала. Особенно важное значение имеет ведение дел по регистрации и реализации имеющегося в наличии потенциала руководящих работников.

Картотека должна содержать следующую информацию о сотруднике:

- фамилия, имя, отчество;
- год рождения;
- занимаемая должность;
- квалификационная оценка (от 1 до 4);
- шифр заработной платы;
- решаемые задачи (сфера деятельности);
- сильные личностные качества;
- особые достижения за последнее время;
- необходимость дальнейшего образования;
- какие поручения может взять на себя в ближайшее время; какие интересы внутри организации;
- какую самую высокую должность мог бы занять в организации;
- какую должность может занять в ближайшее время.

При этом указываются и обычные данные: дата поступления на работу, образование, практический опыт и знания и т. д. Такой банк данных ведется не только на персонал, но и на руководителей всех уровней.

Непосредственный руководитель обязан не менее одного раза в год проверять эти сведения и сообщать новую информацию о данном лице в службу управления персоналом и своему начальнику. Это гарантирует постоянное пополнение картотеки, с помощью которой, если потребуется, можно сразу же рекомендовать лучшего кандидата на определенную должность.

Прежде чем начать работу с конкретным сотрудником по вопросам планирования и развития карьеры, специалисты службы управления персоналом должны определить общие принципы карьерного продвижения, базирующиеся на кадровой стратегии организации.

Сориентироваться в вопросах карьерного продвижения сотрудникам позволяет изучение типовых карьерограмм, которые разрабатываются для различных типов карьерного продвижения - вертикального и горизонтального.

Карьерограмма представляет собой модель карьеры и включает в себя маршрут профессионально-должностных перемещений работника, изображаемый обычно в графической форме, направление и этапы его профессиональной карьеры, ориентировочные сроки перевода на

соответствующие ступени, а также конкретные квалификационные требования, необходимые для работы в той или иной должности.

Разработке типовых карьерограмм предшествует подробный анализ должностной структуры организации и изучение содержания труда по каждой должности. На основе этого изучения служба управления персоналом разрабатывает несколько блоков (пакетов) документов, необходимых для осуществления эффективного управления карьерой. Эти же документы могут быть использованы и для решения других кадровых задач (приема и увольнения, аттестации, планирования повышения квалификации сотрудников и т. д.).

Первый блок документов - должностные квалификационные характеристики, должностные инструкции работников. В них должна быть представлена подробная информация о содержании труда по каждой должности и внутридолжностным категориям с указанием квалификационных требований.

Второй блок - документы, определяющие требования к личности работника. К ним относятся профессиограммы профессий и должностей (рабочих мест).

Профессиограмму должности можно определить как ранговый список способностей сотрудника - его личностных характеристик (по степени их важности), необходимых для успешного выполнения конкретных должностных обязанностей. Это - своего рода портрет идеального сотрудника. Разработка профессиограмм требует специальных знаний и, как правило, осуществляется с привлечением экспертов.

Третий блок - программы образования и самообразования. В них описываются формы обучения, содержание образовательных программ, сроки подготовки, порядок освоения программного материала, которые обеспечивают приобретение требуемых знаний и позволяют выработать определенные качества. Эти программы должны оказать методическую помощь в выборе путей и средств обеспечения успешного профессионального роста и способствовать утверждению работника во мнении, что его профессионально-должностной рост зависит в первую очередь от уровня его трудовой и познавательной активности.

Четвертый блок - системы оценки личностных и деловых качеств сотрудников, в том числе руководителей: аттестации, конкурсы, квалификационные испытания, которые должны подтвердить наличие у работника необходимой квалификации и профессионально значимых личностных качеств. Системы оценки позволяют составлять профессиональные персонограммы.

Персонограмма представляет собой ранговый список способностей конкретного человека по степени их развития, разрабатываемый, как правило, на основе тестирования. Сопоставление персонограмм и профессиограмм позволяет добиться оптимального соотнесения работников

и должностей (рабочих мест), т.е. удовлетворить интересы, как организации, так и отдельного работника.

12.6 Управление деловой карьерой

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

Управление карьерой включает в себя несколько основных стадий: планирование, реализацию (в том числе регулирование - мотивационное воздействие), контроль, оценку эффективности.

Планирование карьеры состоит в определении целей развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению. Реализация плана развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, т.е. приобретение квалификации, требуемой для занятия желаемой должности, за счет профессионального обучения, стажировок, курсов повышения квалификации, а с другой - последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для занятия целевой должности.

Развитие карьеры работника, т. е. переход от одного этапа к другому, всегда регулируется потребностью организации и стремлением к этому самого работника. При этом карьера должна быть управляемым, а значит, плановым процессом.

Основанием для составления плана развития карьеры служат следующие показатели, характеризующие производственную деятельность и поведение работника:

- мотивация на карьере;
- качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет;
- заключение аттестационной (конкурсной, приемной или другой) комиссии или руководителя организации;
- профессиональная компетентность и эрудиция (подготовка);
- заключение или рекомендация другой организации, если работник - поступил (переведен) на работу из нее;
- психологическая пригодность к требуемой производственной деятельности.

При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит в течение 2-5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т. д.

Разработка плана развития карьеры начинается с ознакомления работника с возможными путями его должностного продвижения, профессионального развития, а также с иерархической структурой

организации. Эти данные работнику предоставляют сотрудники службы управления персоналом. Работник должен определить собственные профессиональные интересы и пути их реализации, направленность должностного перемещения. После этого ему нужно сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным. Если да, то следует продумать, что ему необходимо для реализации этого плана. На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны службы управления персоналом и собственного руководителя.

В плане развития карьеры работника указываются следующие данные:

- наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности);
- срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал);
- виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение и т. п.);
- наименование видов подготовки в системе непрерывного образования;
- сроки подготовки в системе непрерывного образования;
- учебное заведение для подготовки в системе непрерывного образования;
- направление обучения;
- оценки, получаемые работником при подготовке в системе непрерывного - образования, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и т. п.;
- прочие данные, которые необходимо указать, по мнению составителей плана развития карьеры работника.

Развитие карьеры работника - длительный процесс, который может включать ряд периодов. К таким периодам следует отнести:

- повышение квалификации (переподготовку, стажировку) в системе непрерывного обучения;
- зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности, когда работник обязательно проходит подготовку в системе непрерывного образования согласно индивидуальным планам;
- назначение на более высокую должность (по результатам подготовки в резерве, решению конкурсной, аттестационной комиссии, решению руководства организации);
- ротацию работника внутри своего подразделения.

К кадровым документам по планированию карьеры может быть отнесена и анкета для развития карьеры. Анкета разрабатывается службами управления персоналом с привлечением социологов, психологов, специалистов по профориентации, чтобы помочь сотруднику осмыслить и правильно сформулировать цели по развитию своей личной карьеры. Сотрудник заполняет анкету самостоятельно или с помощью консультанта.

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. Основными ее условиями являются:

- результаты работы в занимаемой должности;
- профессиональное и индивидуальное развитие;
- эффективное партнерство с руководителем;
- завоевание авторитета в организации.

Реализация плана развития карьеры также в значительной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством организации, принимающим решения о продвижении, а также располагает ресурсами для развития сотрудника. В свою очередь службы управления персоналом всемерно способствуют выполнению планов развития карьеры отдельных сотрудников, осуществляя общее управление профессионально-должностным продвижением в организации.

С этой целью составляются общие планы управления карьерой, в которых отражены основные направления деятельности кадровых служб:

1. Прогнозирование вакансий и планирование замещения должностей. На основе анализа возрастной структуры и профессионального состава работников, их распределения по стажу работы в организации, среднестатистических данных об увольнении определяются возможные источники замещения вакансий.

2. Отбор кандидатов на вакантные должности. Выявляются кандидаты на замещение вакантных должностей, определяются критерии и методы отбора, сроки проведения конкурсов, назначаются ответственные за их проведение.

3. Организация профессионального развития сотрудников, предусматривающая:

- профессиональное обучение, переподготовку на базе профильных учебных заведений и повышение квалификации сотрудников с указанием форм и сроков подготовки;
- расширение сферы деятельности;
- инструктаж, наставничество, ротацию;
- меры по повышению квалификации, организуемые службой управления персоналом (лекционные занятия, рассмотрение практических ситуаций, деловые игры и др.);
- самообразование;
- специальную подготовку по самоорганизации карьеры (семинары, консультации, собеседования и т. д.).

4. Стимулирование должностного продвижения обеспечивается повышением привлекательности перехода на более сложную и ответственную работу, в том числе формированием материальных и социальных (ролевых, служебно-правовых) различий в статусе работников в зависимости от их квалификации и должностного уровня.

5. Совершенствование организационной структуры. Обеспечиваются своевременный пересмотр организационной структуры и состава подразделений, гибкий подход к формированию штатной численности и должностного состава в целях создания возможностей для карьерного продвижения.

6. Осуществление должностных (карьерных) перемещений:

- формирование работы с резервом на продвижение (специальная подготовка, стажировка, ротация и т. п.);
- планирование персональных назначений на должность.

ГЛАВА 13 СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

13.1 Понятие стимула, стимулирования, виды стимулов

Стимул – это внешнее воздействие на человека, целью которого является направление его деятельности, поведения в организации. Стимулирование труда предполагает создание условий (механизма), при которых поощряется активная трудовая деятельность, дающая определенные результаты. Цель стимулирования – побудить человека работать лучше.

Стимулирование призвано выполнять ряд следующих функций:

- экономическую (повышение эффективности производства);
- социальную (удовлетворение потребностей человека);
- социально-психологическую;
- воспитательную.

Классификация стимулов трудовой деятельности:

Стимулы бывают индивидуальные и коллективные, а также материальные и нематериальные.

Материальные делятся на денежные (заработная плата, премии, компенсации и надбавки, доплаты) и неденежные (бытовое обслуживание, путевки, жилье, условия труда). Нематериальные делятся на социальные (участие в управлении производством, в разработке и принятии решений, карьерный рост, занятие престижными видами труда), моральные (похвала, вынесение благодарности, награждение грамотами, орденами, медалями, присвоение званий), творческие (повышение сложности производственных задач, свободный выбор способов решения задач), психологические (причастность к делам трудового коллектива, социально-психологический климат).

Требования к стимулированию труда: комплексность (использование всего арсенала стимулов); дифференцированность (учет индивидуальных особенностей); гласность; гибкость (пересмотр системы стимулирования при необходимости); оперативность (быстрое реагирование на поступок и результаты работы); участие работников в организации стимулирования.

Вознаграждение – все то, что человек считает ценным для себя. Понятие ценности у людей специфично, различна и оценка вознаграждения,

относительность его ценности. Задача вознаграждения – соединить интересы работников со стратегическими задачами организации.

В ситуации стабильности экономики лучше действуют традиционные формы вознаграждения, в ситуации высокой нестабильности и непредсказуемости – нетрадиционные. Вознаграждение в виде премии будет стимулировать только тогда, когда она выше оклада минимум на 10%. В современной политике вознаграждения существует тенденция опережающего роста переменной части заработной платы. Эта политика получила название «гибкой заработной платы». Оплата по тарифным ставкам и окладам производится в соответствии со сложностью и ответственностью труда. Компенсации учитывают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективны и не зависят от работника, и они стабильны. Премии вводятся для стимулирования производительной и качественной работы. Они изменчивы и соответствуют текущим результатам труда. Условия премирования могут изменяться в зависимости от актуальности той или иной задачи (объемы, качество, экономия ресурсов).

Разработка положения о стимулировании персонала включает этапы:

1. Определение целей стимулирования. Стратегия развития является основанием для формирования перечня благоприятных для компании действий работников, которые будут поощряться системой стимулирования, и деструктивных, при которых будут применяться взыскания.

2. Анкетирование работников с целью определения мотивационного профиля персонала и компании.

3. Обследование фактически сложившейся и функционирующей системы стимулирования. Составляются перечни всех ранее использовавшихся в компании оснований для стимулирования (действий сотрудников) и форм стимулирования. Материалом для обследования являются распорядительные документы: приказы, распоряжения. Проектирование оснований стимулирования. Подвергается ревизии список, который уже есть (основания для стимулирования). Те основания, которые не актуальны в текущей ситуации, вычеркиваются, которые актуальны – добавляются.

4. Проектирование форм стимулирования. Подвергаются ревизии и вычеркиваются формы, неадекватные мотивационному профилю компании, добавляются новые, соответствующие структуре мотивации.

5. Закрепление форм стимулирования за основаниями стимулирования. Каждому основанию для стимулирования определяются подходящие формы: объем или вид стимулирования и лица, имеющие полномочия по представлению и утверждению конкретной формы стимулирования. Для каждой формы стимулирования указывается объем и вид поощрения и взыскания.

6. Разработка и оформление текста положения о стимулировании персонала и проект приказа о вводе в действие положения и порядок его изменения. Утверждение положения о стимулировании.

13.2 Стимулирование и мотивация: общее и различия

При всей схожести между мотивацией и стимулированием есть определённые отличия. Именно они и накладывают отпечаток на эффективность действий руководителя по отношению к персоналу.

Какая основная цель руководителя? Чтобы человек, а чаще группа людей, выполняла поставленные задачи. В итоге руководитель получит результат для компании.

Мотивация, прежде всего, касается внутреннего мира человека, его потребностей, интересов. Внешняя мотивация также присутствует. Руководитель, коллеги, близкие или друзья могут выступать внешними факторами мотивации. Например, друг достиг хороших результатов в карьере. У человека появляется интерес проявить себя и победить в этом негласном соревновании.

Задача руководителя в управлении мотивацией достаточно обширная. С одной стороны важно выбрать главный фактор. Для кого-то это деньги, для другого деньги и признание. Для третьего деньги и хороший коллектив (общение, эмоции). Руководитель также обязан заинтересовывать работника самой задачей.

Даже если идёт воздействие внешних факторов на мотивацию, всё равно они проходят через внутреннюю призму. Человек задаётся вопросом, соотносит с тем насколько ему это интересно или выгодно. Причём выгодно с позиций удовлетворения потребностей.

Как можно видеть мотивация достаточно сложный и глубокий процесс. Управлять мотивацией даже в небольшом коллективе сложно. Поэтому большинство руководителей поступают проще.

Стимулирование более простой механизм. Он не требует от руководителя глубокого изучения своих сотрудников. Тут применимо понятие «среднестатистическая модель». В принципе у каждого человека есть физиологические, социальные и эмоциональные потребности. Просто у каждого человека степень важности этих факторов разная. И вместе со статусом, доходом это соотношение может меняться. Отслеживать такие процессы это тонкая психологическая работа, на которую не всегда находится время.

Стимулирование это процесс внешнего воздействия на сотрудника с целью получить от него результат или выполнение какой-то части работы. Не зря слово стимул происходит от латинского названия палки, которой погоняли рабочий скот. Теоретически стимулирование это дополнительный инструмент для управления персоналом. Но на практике он часто становится основным, а то и единственным.

Например, не всегда есть возможность поставить перед сотрудником интересную задачу. Или ваш сотрудник освоил эту профессию по одной простой причине, ВУЗ близко к дому был. В общем, сотрудник имеет недостаточный интерес к выполнению поставленной задачи. Конечно,

внутри у него мотивация присутствует, но недостаточная. Например, он понимает, что невыполнение задачи или её ненадлежащее выполнение приведёт к потере в зарплате. При первой же возможности он предпочтёт отказаться от задачи, чем выполнит её. Особенно если ему удастся сохранить размер зарплаты или уменьшить её незначительно.

Также стимулирование имеет смысл, когда параметры задачи отклоняются от привычных. Например, нужно сделать работу в кратчайший срок, съездить в далёкую командировку, выполнить другие повышенные требования.

В таких случаях руководителю приходится обращаться к стимулированию. Как правило, стимулирование это дополнительный рычаг воздействия на работника. Самым распространённым примером стимула является доплата. Обычно в виде премии, только за конкретный результат. Например, сотрудник качественно выполнил работу за 3 дня, а не за 5. То есть затратил дополнительные усилия.

Стимулы бывают материальные и нематериальные. Материальные стимулы направлены на социальную составляющую человека. Например, фотография на доске почёта, почётный знак, похвала перед другими сотрудниками. Это всё нематериальные стимулы.

Нередко можно видеть, как стимулы выдаются авансом. Например, руководитель может сказать «Я верю, что ты можешь сделать невозможное» и даже выплатить авансом премию «Ты уж постарайся в следующем месяце».

Почему стимулы не работают?

Первая и основная причина у человека нет мотивации. Ни внутренней, ни внешней. В этом случае действие стимулирования может иметь незначительный эффект или не иметь вообще. Именно поэтому в большинстве случаев стимулирование не работает.

Вторая причина «непопадание». Сотруднику может быть неинтересно признание его заслуг, и он был бы рад маленькой премии. Хотя не редко бывает и наоборот. Незначительная премия никак не отображается на благосостоянии, в то время как похвала, признание перед коллективом было бы кстати. Или стимул в виде оплаченного вечера в боулинг-клубе вряд ли сработает для заядлого игрока в бильярд.

Третья причина - привыкание. Рано или поздно люди привыкают к стимулам. Премия начинает представлять собой не стимул, а само собой разумеющуюся доплату. Любая попытка руководителя «закрыть лавочку» ведёт к тихому, а то и открытому бунту. Люди быстро привыкают к хорошему отношению.

Четвёртое это отсутствие системы. Например, совершенно непонятно, как руководитель измерил, дополнительные усилия и перевёл их в денежный или нематериальный эквивалент. Особенно часто проявляется, когда речь идёт об усилиях нескольких сотрудников. Например, они могут выразить недовольство тем, что «я работал больше, а премия одинаковая».

Руководителю нужно чувствовать эти моменты и умело обращаться со стимулами. Также важно обращать внимание на мотивацию. Каким бы не было сложным управление мотивацией, оно имеет более долгосрочный и позитивный эффект. Результат от применения стимулов краткосрочный, а часто применение ведёт к привыканию.

13.3 Система материального стимулирования труда и ее элементы

Основным компонентом материального стимулирования труда является система его оплаты, которая осуществляется в двух формах – повременной и сдельной (рисунок 13).



Рисунок 13– Формы оплаты труда

Система оплаты труда - комплекс взаимосвязанных принципов и методов определения уровня оплаты труда персонала на основе учета количественных и (или) качественных характеристик выполняемой работы. При этом указанные характеристики должны давать возможность оценить объем, сложность, интенсивность и (или) эффективность труда прямым или косвенным образом.

Повременная оплата труда - это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества фактически отработанного времени с учётом квалификации работника и условий труда (разновидности: тарифные ставки и должностные оклады, поденные и почасовые ставки и пр.).

Сдельная оплата труда - это форма оплаты труда, при которой ее размер непосредственно зависит от достигнутых результатов работы, выполнения норм выработки. Как правило, обладает физическими показателями, свидетельствующими о результатах (количество, площадь, объем и пр.). Может, но не обязательно, сочетаться с временными факторами работы (нормо-часы).

Структурные элементы фонда оплаты труда работников (ФОТ) приведена на схеме (рисунок 14).

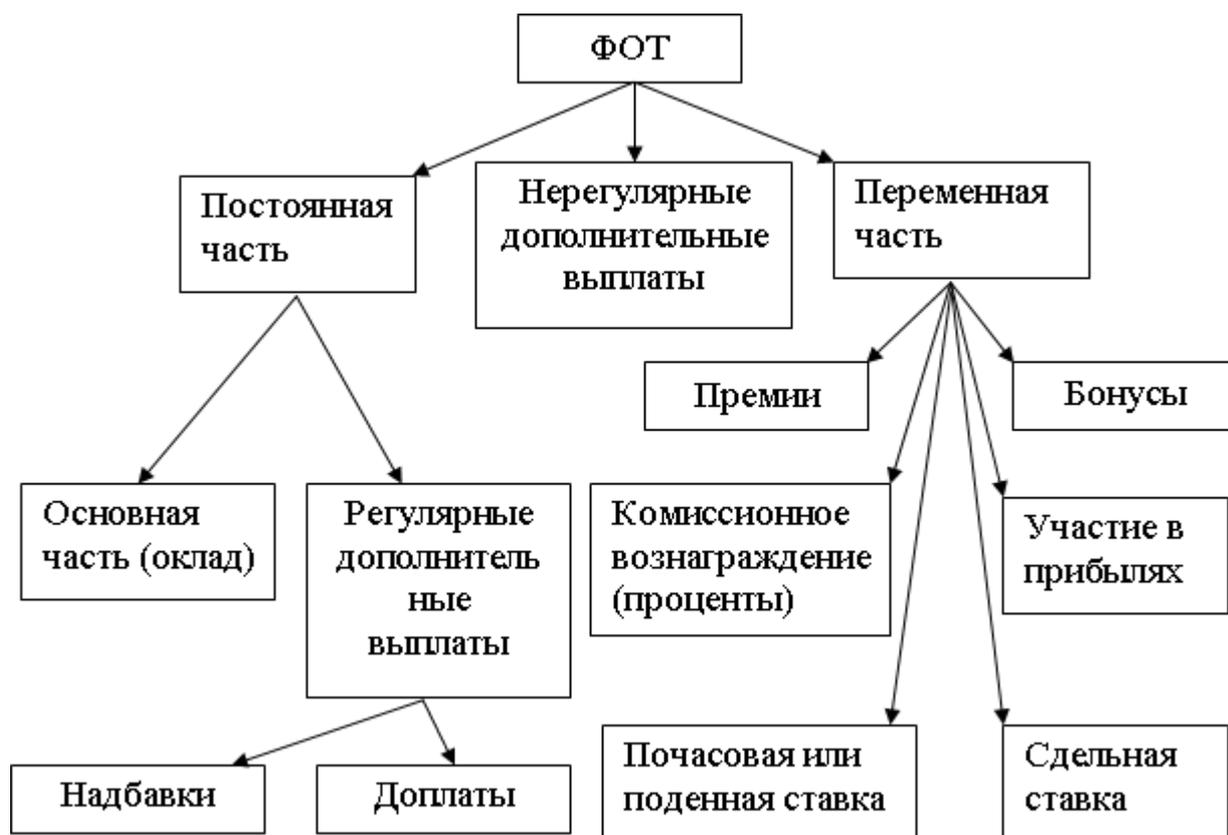


Рисунок 14 - Элементы оплаты труда (ФОТ - фонд оплаты труда)

Постоянная часть оплаты труда – это совокупность элементов заработной платы, которые слабо связаны с результатами труда работника за конкретный период времени. Т.е. это независимая от объема работы и стабильная во времени часть оплаты труда.

Условия применения повременной оплаты труда:

на рабочих местах, где определяющим показателем работы считается обеспечение высокого качества продукции и работы (хирургия);

- на рабочих местах, где определение количественного результата труда требует больших затрат и нецелесообразно, или вообще невозможно (групповая работа, интеллектуальная деятельность);

- если работник не может оказать непосредственного влияния на увеличение количественного результата работы, который определяется прежде всего производительностью оборудования или другими факторами (конвейер, обслуживание оборудования);

- при высокой потребности работника в стабильности при наличии высокой значимости самооценки и социальных издержек.

Базовым элементом постоянной части заработной платы, ее основной частью является часть повременной оплаты труда в виде оклада или месячной тарифной ставки.

Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей

определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Тарифная ставка - фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат. Обращаем внимание, что тарифная ставка выплачивается не только за отработанное время (как должностной оклад), но и за выполнение норм труда, однако применение этого принципа выплаты тарифной ставки требует от работодателя четкого определения и формализации норм выработки. В противном случае тарифная ставка юридически становится синонимом должностного оклада.

Базовый оклад - минимальные оклад (должностной оклад), ставка заработной платы работника государственного или муниципального учреждения, осуществляющего профессиональную деятельность по профессии рабочего или должности служащего, входящим в соответствующую профессиональную квалификационную группу, без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Надбавки - выплаты носящие стимулирующий характер, которые начисляются с целью вознаграждения достигнутого работником уровня компетенции (или его элементов) и образования потребности к самосовершенствованию. Исключения в ТК РФ - надбавка за работу в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, и за вахтовый метод работы (они должны быть отнесены к видам доплат).

Доплаты - это выплаты носящие компенсационный характер, с целью возмещения работнику дополнительных расходов или дискомфорта, связанного с особенностями его трудовой деятельности. Ее начисляют за повышенную интенсивность труда или за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных. Например, доплата за работу в выходные и праздники, в ночное время, за совмещение профессий (должностей).

Выплаты социальной направленности – выплаты направленные на создание социальных льгот и компенсаций работникам с целью увеличения приверженности работника организации. Данный вид выплат как правило является частью социального пакета организации и непосредственным образом к материальному стимулированию работником (в чистом смысле этого слова) не относится, так как направлен не столько на рост материального достатка персонала, сколько на снижение его личных издержек связанных с неопределенностью и созданием дополнительных социальных и бытовых удобств.

Выплаты социальной направленности: надбавки к пенсиям работающим на предприятии; возмещение платы родителей за детей в дошкольных учреждениях; компенсация женщинам, находящимся в частично оплачиваемом отпуске по уходу за ребенком (без пособий, но социальному страхованию); компенсация педагогическим работникам образовательных учреждений за приобретение книг, учебников и другой издательской продукции; стипендии работникам, состоящим в списочном

составе и направленным предприятиями на обучение в учебные заведения; доплаты несовершеннолетним работникам в связи с сокращением их рабочего дня и прочие; оплата стоимости питания, жилья, топлива, телефонных переговоров и т.д. в виде доплат к заработной плате; оплата проезда к месту работы транспортом общего пользования, специальными маршрутами, ведомственным транспортом и пр.

Способы дифференциации постоянной части оплаты труда.

Важнейшим вопросом, стоящим перед менеджментом любой организации или малым предпринимателем, является вопрос о дифференциации уровня заработной платы в ее постоянной части в рамках трудового коллектива. На сегодняшний день наиболее широкое распространение получили три методики начисления базовой части оплаты труда: *тарификация, грейдирование, рыночное ценообразование.*

Тарификация – отнесение работы (должности) к тому или иному разряду тарифной сетки (квалификационному разряду) исходя из ее сложности и требуемой компетентности (или квалификации). Часто проводится на основе тарифно-квалификационных справочников.

Грейдирование – способ назначения ставки заработной платы на основании оценки деятельности каждого отдельного сотрудника (или рабочего места) согласно единым критериям, распределенным по степени их важности (ценности) для организации.

Рыночное ценообразование – оплата труда в соответствии со среднерыночными значениями заработной платы.

Системы оплаты труда на основе повременных форм.

1. Простая повременная. По простой повременной системе оплата труда производится за определённое количество отработанного времени независимо от количества выполненных работ. По способу начисления подразделяется на почасовую, поденную и помесечную.

Данная система оплаты труда недостаточно обеспечивает непосредственную связь между конечными результатами труда работника и его заработной платой.

«Плюсы» данной системы:

- позволяет назначить уровень оплаты труда для работ оценить эффективность (результативность) которых достаточно сложно (преподавательская деятельность);
- простота и прозрачность применения, снижение издержек субъективной или объективной несправедливости вознаграждения.

2. Повременно-премиальная. По повременно-премиальной системе оплаты работнику не только начисляется заработная плата за отработанное время, но и премия за достижение определённых количественных и качественных показателей.

Данная система оплаты труда предполагает выплату денежной суммы сверх основного заработка на основании заранее установленных

показателей и условий премирования (которые могут быть определены, например, в Положении о премировании, разработанном на предприятии).

3. Повременная с нормированным заданием. При данной системе оплаты труда устанавливается план работ, который должен быть выполнен за определённый период времени с соблюдением требований к качеству продукции или работы. Заработок состоит из двух частей: повременной части и доплаты за выполнение задания. В отличие от системы с премированием учитывается только выполнение плана, а не перевыполнение.

Премия может выплачиваться за высокое качество продукции (работы) и за экономное использование сырья и материалов.

4. Смешанная (повременно-сдельная). Смешанная оплата труда представляет собой синтез повременной и сдельной оплаты труда.

Нерегулярные дополнительные выплаты - выплаты работникам при наступлении обстоятельств, требующих предоставления работникам компенсаций или социальных льгот, выплата которых не носит регулярный характер, а происходит эпизодически, от случая к случаю.

Доплаты: за выполнение обязанностей временно отсутствующего работник; за работу в выходные и праздничные дни; при невыполнении норм выработки, изготовлении бракованной продукции по вине администрации; за сверхурочную работу.

Выплаты социальной направленности:

- суммы, выплачиваемые за счет предприятия, в возмещение вреда, причиненного работнику увечьями, профессиональными заболеваниями либо иными повреждениями здоровья, связанными с исполнением им трудовых обязанностей;
- компенсацию работникам морального вреда, определяемую судом;
- выходное пособие при прекращении трудового договора;
- суммы, выплаченные уволенным работникам на период трудоустройства в связи с ликвидацией предприятия, сокращением численности или штата работников;
- расходы на погашение ссуд, выданных работникам предприятия;
- суммы, предоставленные работникам для первоначального взноса или на частичное (полное) погашение кредита на жилищное строительство;
- материальную помощь, предоставленную отдельным работникам по семейным обстоятельствам, на погребение и т.д.;
- единовременные пособия уходящим на пенсию ветеранам труда, выплачиваемые за счет средств предприятия.

Переменная часть оплаты труда представляет собой совокупность элементов заработной платы, которые непосредственно связаны с количественными или качественными результатами работы.

Процент (комиссионные) – вознаграждение, исчисляемое в процентах от какой либо оценивающей труд работника или группы

работников величины (объем продаж, прибыль и пр.). Обычно применяется в отношении сбытовых служб.

Премия – денежное или материальное поощрение за достижение, заслуги в какой-либо области трудовой деятельности. В первооснове – вознаграждение за особый результат труда, носящий нетривиальный характер.

Сдельная заработная плата – это форма оплаты труда наёмного работника, при которой заработок зависит от количества произведённых им единиц продукции или выполненного объёма работ с учётом их качества, сложности и условий труда.

Бонусные выплаты – выплаты за достижение плановых показателей работы или их превышение, как правило выплачиваемые с некоторым лагом времени (квартальные, полугодовые, годовые).

Почасовые и поденные ставки – разновидности переменной части оплаты труда, при которых работнику начисляется оплата труда за фактически отработанное рабочее время.

Условия применения сдельной оплаты труда:

- потребность в увеличении объёмов деятельности;
- наличие количественных показателей работы, которые непосредственно зависят от данного работника;
- необходимость на данном участке стимулировать работника к дальнейшему увеличению объёма работы;
- возможность увеличить объём выполняемой работы не в ущерб качеству;
- малый уровень транзакционных издержек количественного и качественного контроля;
- низкая вероятность простоя по вине администрации;
- использование обоснованных норм труда;
- низкая значимость для работника издержек стабильности и ответственности наряду с высокой значимостью личных материальных издержек.

Проблемные области использования сдельной оплаты труда:

- снижение качества производимой продукции,
- ухудшение обслуживания оборудования и как результат преждевременного выхода оборудования из строя,
- нарушение режима технологического процесса и согласованности коллективных действий,
- нарушения требований техники безопасности,
- перерасход сырья и материалов,
- снижение стабильности положения и доходов работника.

Системы оплаты труда на основе сдельных форм:

1. Прямая сдельная. По прямой сдельной системе заработная плата начисляется исходя из объёма выполненной работы с использованием

твёрдых сдельных расценок, установленных с учётом квалификации работника.

Проблема – снижение мотивации к достижению высоких общих показателей деятельности коллектива в целом, повышению качественных результатов работы.

2.Сдельно-премиальная. Сдельно-премиальная система оплаты труда, наряду с оплатой по прямым сдельным расценкам, предусматривает премирование за перевыполнение нормы выработки и за достижение количественных и качественных показателей, определенных действующими условиями премирования.

Показателями премирования могут быть рост производительности труда, улучшение качества продукции, отсутствие брака, снижение затрат.

3.Косвенно-сдельная. Косвенно-сдельная система оплаты труда применяется для оплаты труда рабочих, обслуживающих оборудование и рабочие места. Поскольку точно определить количественный вклад рабочих в данном случае затруднительно, то их заработок определяется умножением косвенно-сдельной расценки на фактический выпуск продукции, произведённой рабочими, которых они обслуживают.

Косвенно-сдельную расценку можно рассчитать делением тарифной ставки рабочего, оплачиваемого по данной системе, на суммарную норму выработки обслуживаемых им производственных рабочих.

Премирование работников при этой системе может осуществляться за бесперебойную работу оборудования.

4.Аккордная. При аккордной системе оплаты труда заработок устанавливается на весь объём работы, а не на отдельную операцию. При этом устанавливается предельный срок выполнения работы. Расчёт с работниками производится, как правило, после выполнения всех работ. Если планируется выполнение работы в длительные сроки, может быть выплачен аванс.

Практикуется премирование за сокращение сроков выполнения заданий.

Используется данная система в тех случаях, когда труд не поддается нормированию: при строительных, ремонтных работах, в сельском хозяйстве и т. п.

5.Сдельно-прогрессивная. Оплата труда при сдельно-прогрессивной системе в пределах установленных норм производится по прямым сдельным расценкам, а сверх этих норм — по повышенным расценкам. Как правило, повышенная расценка превышает неизменную расценку не более чем в два раза. При данной системе заработок растёт быстрее, чем производительность труда, поэтому целесообразно вводить данную систему временно (3-6 месяцев) на приоритетных направлениях работы.

Например, когда предприятию нужно выполнить срочный заказ или устранить последствия аварии.

6.Смешанная (повременно-сдельная). Смешанная оплата труда представляет собой синтез сдельной и повременной оплаты труда.

Принципы формирования переменной части оплаты труда:

1. Размер бонусов, премий и процентов должен быть существенным, больше порога реагирования работника. Нельзя выплачивать премию в 5 % от оклада – демотивация. Для большинства работников порогом реакции (уровень с которого начинается мотивирующее значение премии) является уровень не ниже 15-20%.

2. Если премиальный фонд небольшой, то лучше консолидировать его либо не распыляя между всеми работниками, либо выплачивая его в виде бонусов (5% в мес. в виде премии – это 30% к заработной плате в виде полугодового бонуса).

3. Размер переменной части оплаты труда должен быть непосредственно связан с результатами работы (индивидуальными или групповыми), иначе переменная часть субъективно превращается в постоянную и теряет мотивирующую силу).

4. Плановые результаты и уровень их достижения должны доводиться до персонала и жестко контролироваться, а работники должны иметь реальные возможности (ресурсы, полномочия) на них повлиять.

5. Количество используемых переменных для определения уровня переменной части оплаты труда не должно быть велико. Желательно до 3 показателей (для высокопрофессиональных кадров можно увеличить эту цифру до 5).

6. Методика расчета элементов переменной части должна быть проста и прозрачна (наглядна) для работника. Например нельзя платить агенту процент от прибыли (она трудно определяема для него), лучше использовать показатель объема продаж.

7. Изменение системы оплаты труда должно быть постепенным и с лагом времени, необходимым для изменения поведения работника. Нельзя вводить новую систему премирования задним числом или на уже произведенный объем работ.

8. Оптимальное соотношение постоянной и переменной части оплаты труда зависит от ценностных ориентаций человека и рода деятельности. При высокой значимости издержек неопределенности это соотношение должно быть в диапазоне 5/1-4/1 соответственно, при низкой – наоборот 1/1-2/5, последнее приемлемо и для агентов по продажам. Премии и проценты должны ограничиваться за счет расширения постоянной части для работников творческого и высокоответственного труда.

9. Полное отсутствие постоянной части оплаты труда или крайне низкий ее уровень нежелательны с позиций невозможности налаживания коллективных действий в организации, возникновения конфликта интересов организации и сотрудников.

10. Штрафы в целом обладают большей мотивирующей силой, но меньшей эффективностью мотивации (реакция более бурная, но ее

направленность менее предсказуема), чем вознаграждение. Исключение составляет главным образом стимулирование труда люмпенов.

11. Выплата вознаграждений должна быть произведена незамедлительно после получения заранее оговоренных результатов, на базе которых осуществляется поощрение (не позднее текущего начисления зарплаты). В крайнем случае, руководитель должен четко обозначить сроки выплаты в будущем, но мотивационный эффект при этом неминуемо снижается).

Особенности применения бонусных выплат.

Бонусные выплаты целесообразны в следующих ситуациях:

- Производимое работником благо может быть качественно оценено только спустя некоторый период времени.

- Фонд переменной части оплаты труда незначителен, что делает неэффективным его ежемесячное распределение.

- К лицу, от которого зависит решение о выплатах бонусов имеется высокий уровень доверия.

- Присутствует неравномерность финансовых потоков, работа на условиях предпоставки товаров и услуг.

- Среда деятельности достаточно стабильна, на рынке низкий уровень неопределенности.

- Работники обладают низкой значимостью издержек неопределенности и высокой значимостью личных материальных издержек.

- В краткосрочном периоде (до года) может быть средством удержания работника на рабочем месте.

13.4 Система нематериального стимулирования труда и ее элементы

Нематериальное стимулирование проявляется в том, что работник при оговоренных виде, объеме и качестве выполняемой работы может рассчитывать на получение тех или иных благ в невещественной форме, не имеющих прямой денежной оценки.

Основные элементы системы нематериального стимулирования представлены на рисунке и представлены: системой организации труда (включающей структурирование организации, технологическую регламентацию работ, управление, рабочим временем и отдыхом, систему контроля и оценки работы и систему построения отношений и коммуникаций), системой наделения полномочиями и ответственностью, системой управления карьерой и квалификацией.

В данной интерпретации структуры нематериального стимулирования труда, она становится гораздо шире того, каким образом данная система описывается большинством авторов, исследующих системы стимулирования и мотивации труда. При таком взгляде, в систему стимулирования включаются многие смежные элементы управления

персоналом (коммуникации, организация труда, повышение квалификации и пр. Однако логика такой широкой трактовки сфер нематериального стимулирования труда заключается в том, что несмотря на чисто прикладное (технологическое, компетентностное) значение перечисленных элементов управления персоналом, применение каждого из них изменяет мотивационные факторы, влияющие на работника и таким образом изменяют целевые функции и показатели эффективности его труда. Делегируя полномочия или изменяя организацию рабочих мест, мы не минуемо, изменяем структуру личных издержек персонала и тем самым, по сути, влияем на процессы мотивации к труду, поэтому вынесение этих элементов управления персоналом за рамки исследований способов повышения мотивации к эффективному труду недопустимо.

Обособлено в системе нематериального стимулирования стоит обеспечение социальных гарантий. Связано это с тем, что данная система имеет черты как материального (наличие реальных или потенциальных материальных выплат), так и нематериального (стабильность, удобство и пр.) стимулирования одновременно, что не позволяет считать ее в чистом виде принадлежащей к одной из этих систем стимулирования труда (рисунок 15).

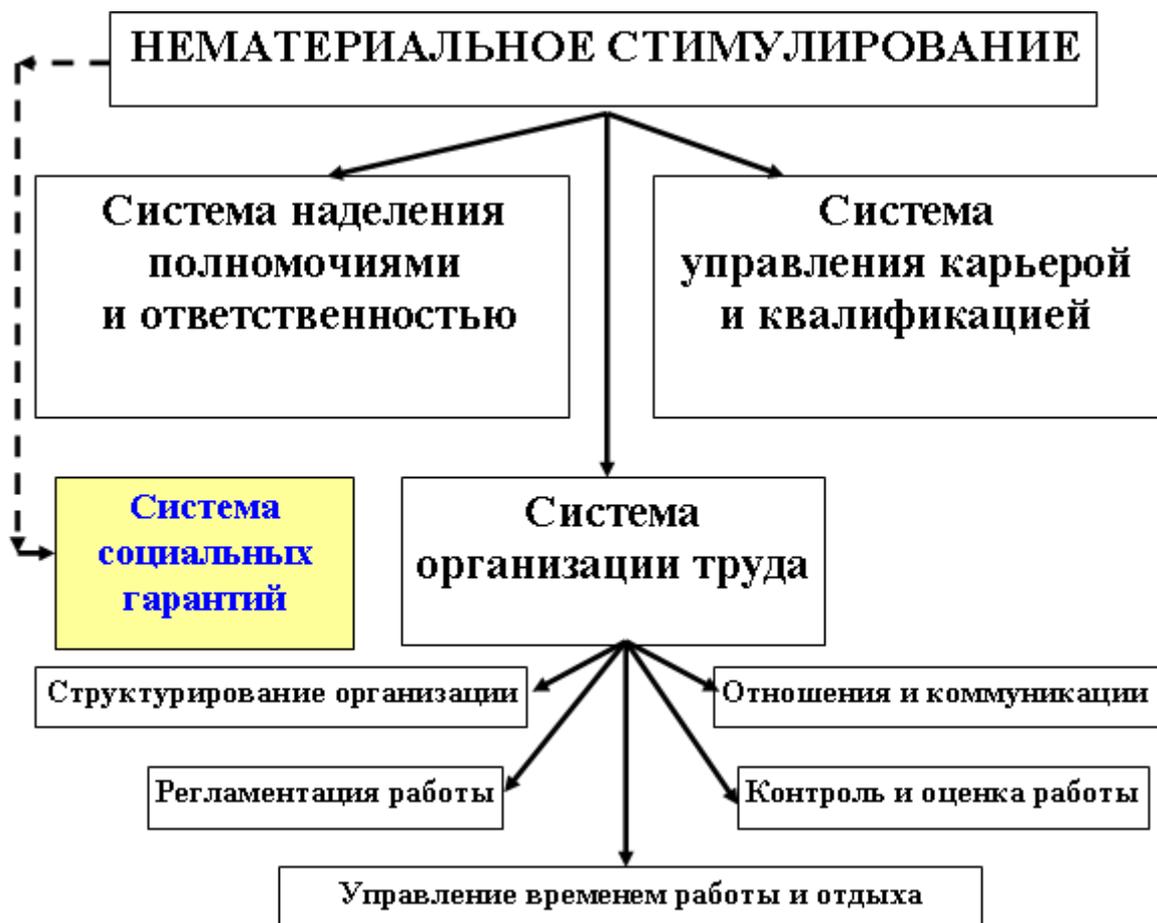


Рисунок 15- Система нематериального стимулирования труда

13.5 Методика построения системы мотивации и стимулирования труда наемных работников

Общая схема элементов системы стимулирования труда персонала представлена на рисунке и включает в себя элементы материального и нематериального стимулирования, а также занимающую промежуточное положение между ними систему социальных гарантий (рисунок 16).

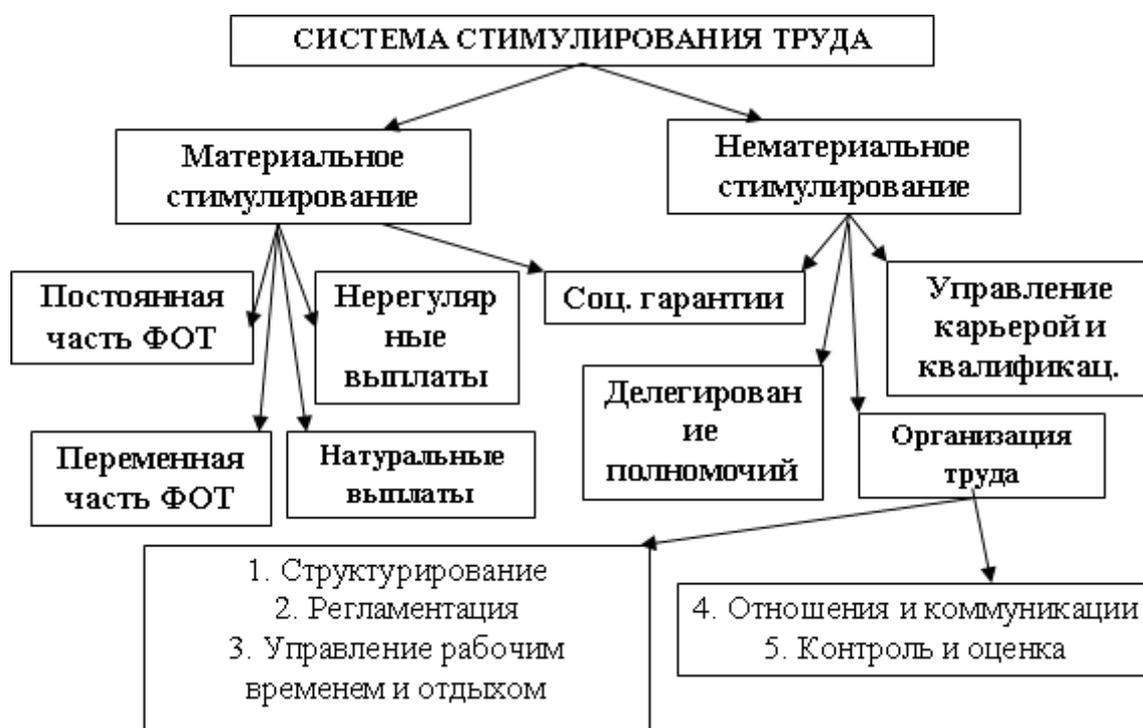


Рисунок 16- Элементы системы стимулирования и мотивации труда

Принципы планирования, внедрения и модернизации системы стимулирования и мотивации труда (ССиМТ):

- ориентация на результат и связь стимулирования с целями организации, результативностью и условиями хозяйственной деятельности – адекватность;
- эффективность системы;
- приоритетность создания мотивов достижения;
- конкурентоспособность на рынке труда;
- соответствие законодательству (индексация оплаты, соблюдение режимов труда и отдыха, МРОТ и пр.);
- объективность и прозрачность системы стимулирования;
- социальная справедливость системы;
- системность (взаимодействие и взаимодополнение материальных и нематериальных стимулов);
- изменчивость стимулов во времени;
- устойчивость и предсказуемость системы;

- соответствие стимулов интересам и возможностям работников;
- значимость стимулов;
- своевременность стимулирования.

Общая последовательность этапов формирования системы мотивации и стимулирования труда может быть представлена следующим образом:

1. Определение миссии и целей организации топ-менеджером и собственниками (учредителями).
2. Распределение функций подразделений и конкретизация задач.
3. Оценка ограничений.
4. Определение общих рамок ССиМТ.
5. Формирование требований к персоналу подразделений и определение показателей оценки труда.
6. Оценка персонала и подстройка ССиМТ в подразделениях и ее индивидуализация.
7. Вознаграждение работников и оценка эффективности ССиМТ.
8. Модификация системы стимулирования.

Принципиальная схема разработки системы мотивации и стимулирования труда изображена на рисунке 17.

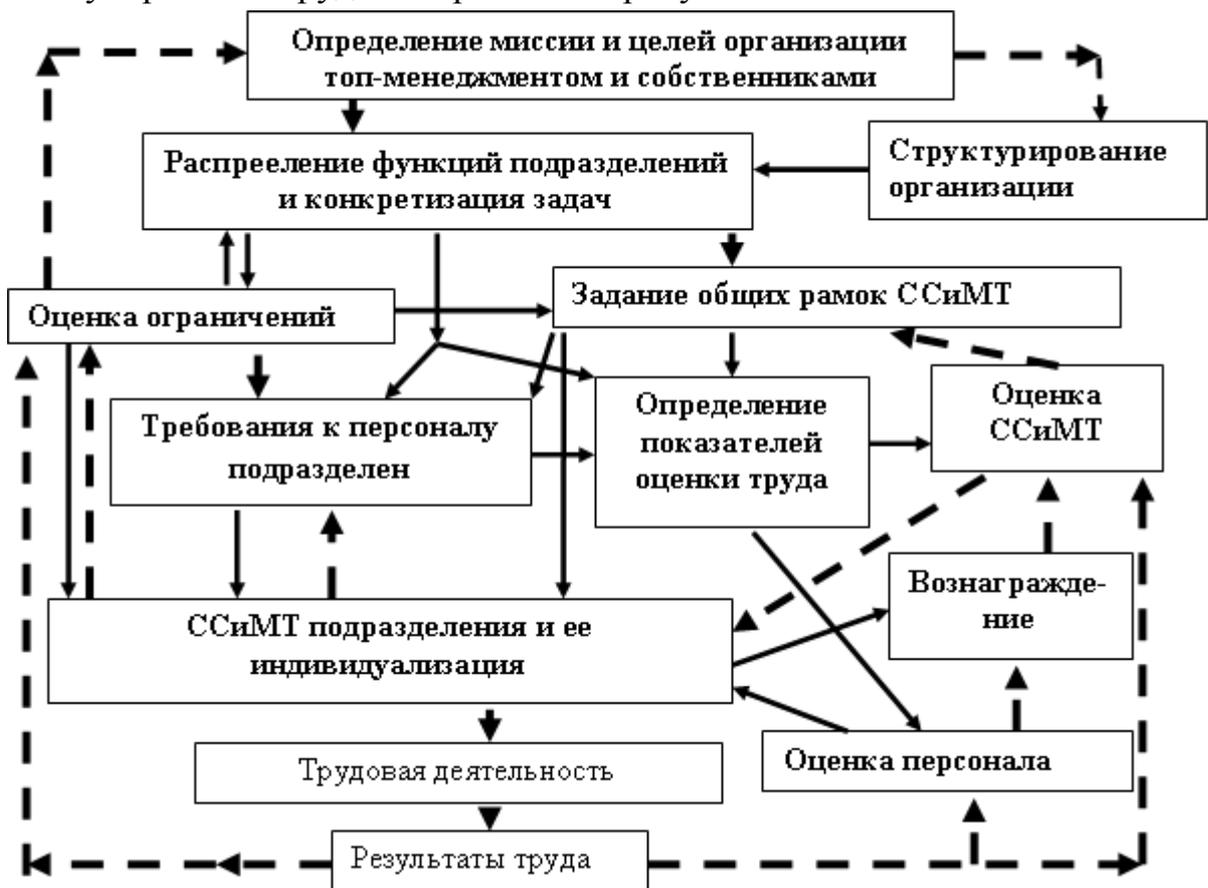


Рисунок 17- Схема построения системы стимулирования труда персонала

ГЛАВА 14- УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Хороший настрой человека к предстоящей работе – это немаловажный фактор для процветания фирмы

14.1 Понятие и виды мотивации

В современных условиях трудно переоценить роль человеческого фактора в деятельности организации. Даже самая совершенная система управления не приведет к успеху, если штат организации не будет состоять из профессионалов, преданных своему делу. В современных условиях при поиске путей повышения эффективности функционирования организации смещение акцентов происходит в сторону конкретного человека.

Высшее искусство руководителя - досконально разобраться в человеке, понять, что он любит, ибо, как ни странно, большинство людей не имеют ни малейшего представления о том, к какому виду деятельности они более склонны и в чем состоит их особый дар. Когда человек занимается любимым делом, он доволен и счастлив, а если все спокойно, радостно и приветливо, это создает в компании особую атмосферу. Задачей каждого менеджера является создание мотивации для сотрудников, чтобы они работали больше и лучше, при этом мотивация, относясь к ментальному состоянию человека, определяет основу его поведения, формирует ограничительные барьеры поведения.

Под **мотивацией** понимают готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей; совокупность внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. В понятие «мотивация» входят вопросы активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос: зачем так, а не иначе поступает данный человек.

Мотивация персонала очень важна для менеджера.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы, так как большие успехи труднодостижимы и сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Важно дать сотрудникам почувствовать себя уверенно, поскольку того требует внутренняя потребность в самоутверждении. Успех влечет за собой успех. В целом можно сформулировать ряд правил осуществления эффективной мотивации работников.

Мотивация-это не стимулирование, это результат действия стимулирования. То есть стимулирование-это средство возникновения мотивации у человека. Без стимула нет мотивации. И мотивация не может появиться без стимула. Таким образом, мотивация и стимулирование - это взаимодополняющие понятия.

Мотивация персонала– это один из способов повышения производительности труда. Мотивация труда персонала является ключевым направлением кадровой политики любого предприятия. Наиболее эффективной системой мотивации сотрудников, является «мотивация на результат». Результаты работы сотрудников определяются с помощью КРІ (Ключевых показателей эффективности). КРІ и мотивация персонала позволяют существенно улучшить эффективность и производительность работы компании. Большинство теоретиков систем мотивации приходили к выводу, что только мотивация на результат является совершенной системой, т.к. обосновывает бизнесу выплаты вознаграждений, а сотрудникам дает возможность получать и увеличивать доход в четкой зависимости к приложенным усилиям.

Выделяют следующие виды мотивации персонала:

- Материальная мотивация
- Социальная мотивация
- Психологическая мотивация

В общем смысле **мотивация** - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения определенных целей.

Существуют различные факторы мотивации персонала, которые определяют, что является наиболее ценным, важным для человека. Как правило, это не один фактор, а несколько и вместе они составляют карту или набор мотивационных факторов персонала. Факторы мотивации персонала делятся на **внешние и внутренние**.

Внутренние факторы мотивации персонала: мечта, самореализация идеи, творчество, самоутверждение, убежденность, любопытство, здоровье, личный рост, потребность в общении.

Внешние факторы мотивации персонала: деньги, карьера, статус, престижные вещи, эстетика быта, возможность путешествовать.

Кроме того, мотивы поведения человека различаются ещё и по характеру: они могут быть **позитивными** (приобрести, сохранить) или **негативными** (избавиться, избежать). Так, позитивным внешним мотивом поведения является премия, которую человек может получить за хорошую работу, а негативным - наказание за её невыполнение; позитивный внутренний мотив - увлекательность дела, которым он занимается, а негативный - его рутинный характер, вследствие чего от занятия человек, наоборот, стремится избавиться.

Можно разделить все возможные инструменты мотивации на две большие группы: это **материальные и нематериальные мотиваторы**.

Материальные мотиваторы персонала. Вознаграждение, получаемое работником, зависит от индивидуальных и групповых различий в выполнении деятельности. Это конкретно выражается в системе гибкой оплаты труда, системе переменной оплаты.

1.Комиссионные. Это, пожалуй, самая простая и одновременно самая старая мотивационная схема. Суть этой мотивационной схемы в том, что сотрудник получает определенный процент от сумм, которые ему платят клиенты при покупке у него товаров. Комиссионные могут использоваться как в сочетании с базовым окладом, так и независимо от него, полностью составляя заработную плату сотрудника. Хотя комиссионные и являются наиболее «прямой» мотивационной схемой, пик их популярности, безусловно, остался в прошлом.

2.Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Это наиболее распространенный тип мотивационных планов. Такие выплаты (было бы адекватно называть их премиями) в целом осуществляются при соответствии работника некоторым заранее установленным критериям. Среди них могут быть экономические показатели, показатели качества, оценка сотрудника другими лицами. Каждая компания устанавливает собственные цели такого рода, и иногда они бывают весьма необычными.

3.Специальные индивидуальные вознаграждения в качестве признания ценности того или иного работника. Во-первых, это могут быть специальные премии, выплачиваемые сотрудникам за владение навыками, остро необходимыми компании в настоящий момент. Во-вторых, это могут быть премии за верность компании, которые получают сотрудники, проработавшие в организации определенное количество времени. Такие премии могут выплачиваться и специалистам, уход которых очень нежелателен для компании. В-третьих, это могут быть премии «звездам» компании.

Нематериальные мотиваторы персонала. Под нематериальной, а точнее, нефинансовой мотивацией персонала подразумевают все методы, не касающиеся непосредственно оплаты труда, которые компании используют для вознаграждения своих сотрудников за хорошую работу и повышения их мотивации и приверженности к фирме.

1. Льготы, связанные с графиком работы. Прежде всего, это меры, связанные с оплатой нерабочего времени сотрудника. Кроме того, это предоставление сотруднику гибкого графика работы.

2.Материальная нефинансовая мотивация персонала. В этот блок входят все материальные мотиваторы, которые использует компания. Прежде всего это различные подарки, которые фирма делает своим сотрудникам. Это могут быть небольшие сувениры, более крупные подарки как символ важности сотрудника для фирмы, семейные подарки. Кроме того, сюда же относятся различные финансовые «послабления» сотрудникам. Это в первую очередь оплата медицинской страховки, а также ссуды по льготной программе и скидки на приобретение продукции компании.

3. Различные общефирменные мероприятия, не касающиеся непосредственно работы. Это внутрифирменные праздники, посвященные значимым событиям. Кроме того, различные мероприятия, на которые работники имеют право приглашать свои семьи, загородные и экскурсионные поездки, устраиваемые компанией. К этой же категории мы бы отнесли оплачиваемые централизованные обеды.

4. «Вознаграждения-признательности». Эта категория нематериальной мотивации персонала является самой значимой. Это элементарные комплименты сотрудникам за их работу, фотографии лучших сотрудников на видных местах, упоминание о достижениях в газете компании.

5. Вознаграждения, связанные с изменением статуса сотрудника. В этот блок входит не только повышение в должности, но и обучение сотрудника за счет фирмы, приглашение сотрудника в качестве выступающего или лектора, предложение участвовать в более интересном или материально выгодном проекте, а также возможность использования оборудования компании для реализации собственных проектов.

6. Мотивация персонала, связанная с изменением рабочего места. В этот блок входят все те меры, которые ведут к изменению технической оснащенности рабочего места сотрудника и его эргономики, а также предоставление сотруднику служебного автомобиля.

Мотивация персонала напрямую влияет на увеличение доходов предприятия. Поэтому мотивация персонала в компании должна регулярно анализироваться. Успешному руководителю для эффективного ведения дел необходимо знать о симптомах и слабых сигналах отсутствия мотивационного менеджмента на предприятиях, комплексную систему мотивации персонала и уметь правильно применять мотиваторы персонала.

14.2 Современные теории мотивации

Существует ряд концепций того, как с помощью удовлетворения потребностей можно влиять на деловую активность людей. Их знание необходимо менеджеру для лучшего понимания, что движет подчиненными, и использования некоторых элементов в практике.

1. Теория мотивации по А. Маслоу.

Сущность ее сводится к изучению потребностей человека. Это более ранняя теория. Ее сторонники считали, что предметом психологии является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека, которые можно разделить на пять групп:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т.д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем - защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира.
- социальные потребности - необходимость в социальном окружении. В общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям.

- потребность самовыражения, то есть потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

В этой теории долг руководителя заключается в том, чтобы тщательно наблюдать за своими подчиненными, своевременно выяснять, какие активные потребности движут каждым из них, и принимать решения по их реализации с целью повышения эффективности работы сотрудников.

Первые две группы потребностей первичны, а следующие три - вторичны. Согласно теории Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, основание которой составляют первичные, а вершиной являются вторичные потребности (рисунок 18).

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что в поведении человека наиболее определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а по мере удовлетворения этих потребностей становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность - потребность самовыражения и роста человека как личности - никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен. На рисунке 18 представлена пирамида потребностей А.Маслоу.



Рисунок 18 - Пирамида А. Маслоу

2. Теория мотивации Доктора Шейна.

Доктор Шейн выделил восемь основных ценностей в работе сотрудников и назвал их «карьерными якорями», определив для каждого якоря свою мотивацию:

1. Техничко-функциональный. Ярко выраженная заинтересованность сотрудника в том, чтобы стать хорошим профессионалом в своей работе, сотруднику нравится работа и он испытывает большую потребность в профессиональном общении с такими же специалистами, испытывает гордость от осознания своего профессионализма. Для мотивации сотрудника с технико-функциональной направленностью, Шейн советует руководителям:

- постоянно ставить перед сотрудником новые профессиональные задачи
- создавать возможности для решения профессиональных задач, реализация которых позволит сотруднику испытывать самоуважение и уважение со стороны коллег
- продвигать сотрудника по такому пути развития карьеры, которая была бы связана с совершенствованием его профессионального мастерства.

2. Общее руководство. Стремление сотрудника к общему руководству и контролю остальных, развитое чувство ответственности и умение всех организовать на выполнение общего дела. Мотивация для таких сотрудников такова:

- поручить управление каким-либо проектом
- предоставить возможность внести в работу команды систему и порядок, а затем их координировать
- признать их заслуги руководством и менеджерами высшего звена, что расценивается сотрудником как признак возможного, в дальнейшем, продвижения в карьере.

3. Самостоятельность и независимость. Сотрудник всегда старается выполнить работу в своем стиле, для него важна собственная оценка по качеству и срокам выполненной работы, а не внешние структурные рамки. Мотивация такого сотрудника должна иметь следующее содержание:

- поручить ему задание, позволяющее действовать независимо, при минимальном контроле
- поручить вести какой-либо проект от начала до конца и нести за него большую ответственность
- не назначать сотрудника на такую должность, где необходимы функции общего управления и постоянное принятие групповых решений

4. Чувство безопасности и стабильность. Для таких сотрудников важно сохранение стабильной работы на длительный срок; хорошо работают в команде; новаторский подход к рабочим проблемам и новые роли их мало интересуют. Их мотивация: предлагать им более традиционную и менее рискованную работу, долгосрочные проекты, которые дают чувство стабильности, давать новые задания в старом проекте

5. Предпринимательская жилка. Постоянное стремление создавать новые деловые предприятия; разработка своего видения дела и попытка его осуществления в реальности; применение рационализаторского и творческого подхода; хорошо работают в команде; не любят рутинную и предсказуемую работу. Для таких сотрудников подходит следующая мотивация:

- предложить участие в проекте с созданием новых продуктов вместе с другими членами команды или в творческом проекте с созданием союза с другим отделом или другими компаниями

- привлечение к разработке общей стратегии проекта, и, особенно, на стадии запуска проекта,

- не назначать на работу, которая ограничивает сотрудника узкими рамками,

- по мере завершения одного проекта, сразу же привлекать к новому проекту.

6. Стремление быть полезным и преданность делу. Сотрудник испытывает постоянное стремление помогать другим, а работа для него имеет личное значение, любит учить и консультировать других. Мотивация для таких сотрудников:

- оказывать услуги типа «обслуживания покупателей» другим участникам команды или проекта,

- ставить такого сотрудника на такой участок работы, где много различного общения с клиентами,

- предоставлять возможность улаживать какие-то разногласия и конфликтные ситуации в команде,

- выполнять задания, которые они считают необходимыми для улучшения чьей-то жизни,

- помощь другим сотрудникам выполнять свою работу или свой долг.

7. Испытание сил в чистом виде. Высокий уровень внутренней мотивации сотрудника, постоянное стремление испытывать себя, решая при этом новые для себя профессиональные и личностные проблемы. Сотрудник готов взять на себя трудновыполнимые и рискованные задачи, а рутинные задания для него скучны и неинтересны. Для мотивации таких сотрудников необходимо:

- предлагать как можно более разнообразные и новые задачи,

- заранее с ними проводить беседы с целью выяснить, какая работа бы их заинтересовала, какие проекты стали бы для них пробой сил,

- их можно использовать в критических ситуациях, когда необходимо спасти положение.

8. Стил ь жизни. Работа сотрудника в соответствии с собственным, идеальным, по их представлению, стилем жизни, выполнение профессиональных обязанностей не должно отнимать их личное время. Для сотрудника важен баланс между работой и личной жизнью, и он ценит организационную гибкость работы. Для мотивации необходимо:

- предоставление им гибкого рабочего графика, неполного рабочего дня,
- использование средств телекоммуникации для получения и отправки работы,
- оценка их работы по результату, а не по времени, проведенному в офисе,
- поручать выполнение таких заданий, у которых четко обозначены начало и конец, и которые не будут регулярно занимать его личное время,
- участвовать в такой работе, которая не требует частых или длительных командировок.

14.3 Основные компоненты системы мотивации

В качестве основных компонентов системы мотивации персонала в организации следует выделить:

- формирование и распространение культуры предприятия - системы общих для всего персонала предприятия ценностных ориентации и норм;
- внедрение системы участия - участие работников в распределении общего хозяйственного результата, в капитале предприятия и развитии сотрудничества;
- продуманную кадровую политику - планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации работников и их мобильности в организации с учетом потребностей, желаний и профессиональных потребностей работников;
- широкое обслуживание персонала - все формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам независимо от их положения на производстве и результатов их работы;
- привлечение работников к принятию решений - согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе или на производственном участке;
- организацию кружков качества - рабочих групп из работников, имеющих одинаковые или аналогичные рабочие задания, для совместного решения производственных проблем;
- создание автономных рабочих групп - объединений рабочих, самостоятельно (полностью или частично) организующих СБОУ работу;

- организацию рабочего места - оснащение рабочих мест техническими, эргономическими и организационными вспомогательными средствами с учетом потребности работников;
- регулирование рабочего места - гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и предприятия;
- информацию работников - доведение до работников необходимых сведений о работе предприятия;
- оценку персонала - система планомерной и формализованной оценки работников по определенным, заранее установленным критериям.

Кроме того, в качестве дополнительных компонентов системы мотивации персонала в организации применяются:

- введение системы сдвинутого графика работы;
- премирование временем;
- введение платы за любое рационализаторское предложение;
- формирование и использование имиджа фирмы;
- доплата некурящим или приз для некурящих;
- введение ежегодной аттестации персонала;
- проведение ежегодных конкурсов профессионального мастерства;
- неформальное общение в коллективе;
- использование системы профессионального продвижения и ротации персонала.

В целом необходимо отметить, что система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие - повышение эффективности труда, его качества. Л. Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей».

ГЛАВА 15- УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ И СТРЕССАМИ

15.1 Природа конфликтов

Слово «**конфликт**» происходит от латинского **conflictus**, первоначально понимаемого как столкновение.

Конфликт - это противоборство, это борьба, но проявляемая в самых различных формах.

Конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами.

Слово конфликт обычно воспринимается людьми с негативных позиций. Они ассоциируют это слово с враждой и болью, которые в действительности сопровождают всех конфликтующих. Однако в организациях конфликт - это не обязательно негативное явление. Нередко конфликты помогают участникам трудового процесса, когда они попадают и конфликтные ситуации, лучше осознать цели организации, обратиться к

своим неиспользованным резервам и сделать многое из того, что кажется невозможным в обычных условиях.

Существование разногласия (конфликта), столкновение различных мнений - это нормальное явление, факт существования человечества, условие эволюционного развития.

Бесконфликтность (безразличие ко всему), как и очень высокая конфликтность, обуславливает снижение эффективности деятельности организации. Бесконфликтность - это индикатор того, что в организации отсутствуют новые идеи, инициатива и т. п., что в современных условиях развития конкуренции также губительно для предприятия, как и разрушительные конфликты.

Для того чтобы понять, как управлять конфликтом, нужно изучить процесс возникновения и протекания конфликта и возможные точки воздействия (элементы процесса).

В основе любого конфликта лежит ситуация, включающая противоположные позиции, цели объекта и субъекта и т. п., что и является источником конфликтной ситуации. Объективно конфликтная ситуация существует всегда (потенциальный конфликт), но его нарастание происходит только при наличии инцидента.

Инициаторами инцидента могут быть как участники конфликта, так и другие лица и обстоятельства, когда начинает действовать так называемый закон третьей стороны. И конфликтная ситуация, и инцидент могут создаваться оппонентами (сознательно или без определенной цели) либо возникают независимо от их воли и желания.

По различным источникам до 15% рабочего времени расходуется на конфликты и постконфликтные состояния (переживания, самоутверждение в своей правоте и т. п.). Если время, растроченное на конфликт, принять за 100%, то:

- по вине руководителя - 52% ;
- из-за психологической несовместимости - 33%;
- по причине неправильной расстановке кадров - 15%.

Исследования показывают, что всех работников по приверженности к конфликтам можно разделить на три группы: устойчивые к конфликтам, удерживающиеся от конфликта и конфликтные. Численность третьей группы составляет где-то около 6-7% от всей совокупности работающих. Это относительно многочисленная группа трудных людей, создающая различные эксцессы в системе управления. Примерно такие же данные приводятся психологами зарубежных стран.

По данным английского исследователя менеджмента Роберта Брамса, только 10% работников являются трудными субъектами. Этот вывод сделан на основе опроса 400 менеджеров различных британских компаний. По его мнению, чтобы обеспечить в подразделении благоприятный психологический климат, надо прилагать главные усилия лишь к десятой части персонала. Остальные 9/10 сами стремятся к упорядоченности.

Как уже было сказано выше, возникновение конфликта внутри организации не всегда следует рассматривать как негативное явление. Современная теория управления рассматривает некоторые конфликты как желательные. Если конфликт обеспечивает в большей мере реализацию закона необходимого разнообразия, помогает найти большее число перспективных альтернатив, делает процесс принятия решений группой более эффективным, обеспечивает самореализацию отдельной личности, то такой конфликт называется функциональным и ведет к повышению эффективности организации. В связи с этим менеджеры часто сознательно стимулируют конфликт, чтобы "встряхнуть" сотрудников, оживить организацию, найти новое более эффективное решение. Считается, что если в организации нет конфликтов, то там что-то не в порядке. В жизни не бывает бесконфликтных организаций. Важно, чтобы конфликт не был разрушительным. Если люди избегают конфронтации, то организация нездорова. Поэтому задача менеджера - спроектировать конструктивный управляемый конфликт.

Однако следует иметь в виду и то обстоятельство, что отдельные, чаще всего межличностные конфликты носят разрушительный характер. Поэтому если в результате конфликта не происходит достижения целей организации и не удовлетворяются потребности отдельной личности, то такой конфликт называют дисфункциональным, приводящим к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Модель конфликта показана на рисунке 19.

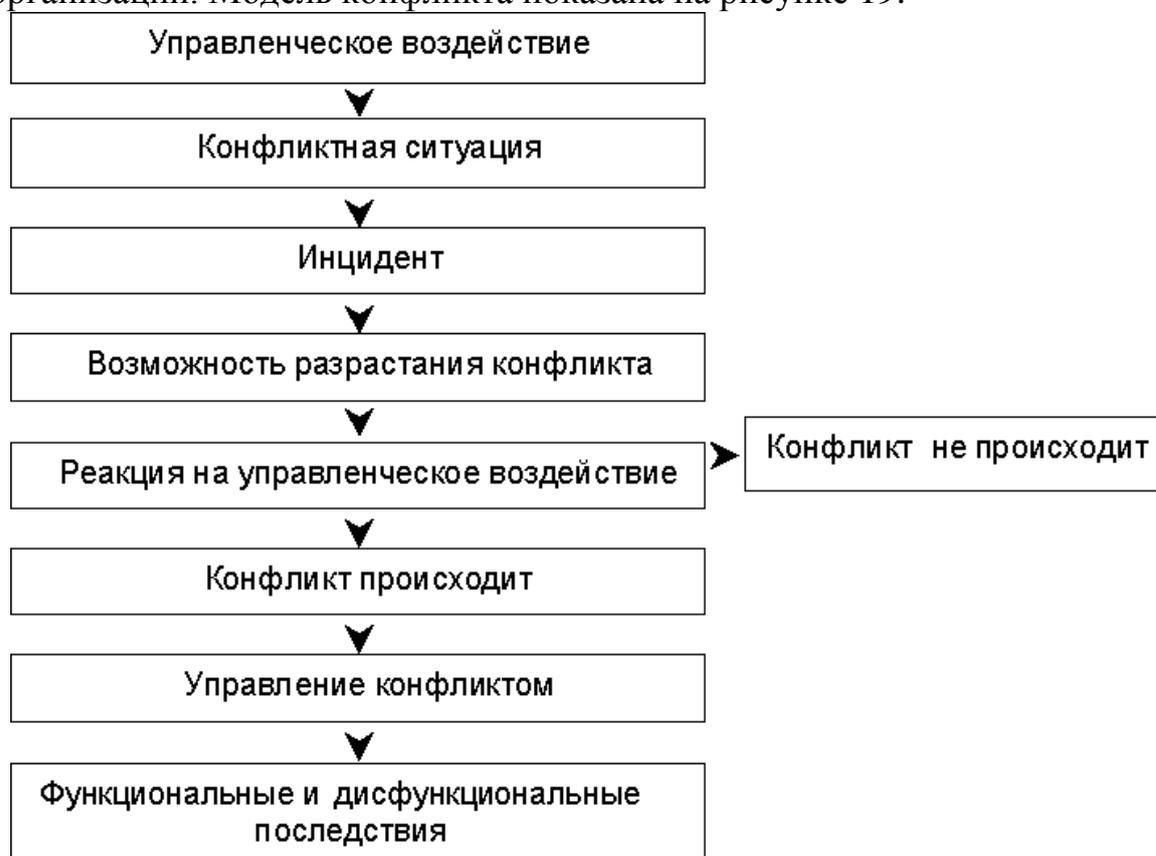


Рисунок 19– Модель конфликта

Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре конфликта в организации и призван разрешить его всеми доступными средствами. Оставлять конфликт без внимания - это все равно, что оставлять в пустом доме тлеющие угли. Вообще аналогия между конфликтом и пожаром достаточно глубокая: и тот, и другой легче предотвратить, чем потушить; в обоих случаях фактор времени может стать решающим, так как и конфликт, и пожар страшны своим разрастанием. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя. В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на изучение и улаживание различного рода конфликтов.

Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать не только природу, но и типы конфликтов, причины их возникновения.

15.2 Типы конфликтов

Существуют четыре основных типа (уровня) конфликтов:

1. Внутриличностный.
2. Межличностный.
3. Между личностью и группой.
4. Межгрупповой и внутриорганизационный.

Эти уровни тесно связаны между собой. Например, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт.

Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, недостаток самостоятельности, неоправдавшиеся ожидания.

Основные типы конфликтов:

1. Внутриличностный конфликт имеет место внутри индивида и часто по природе своей является конфликтом целей или познавательным конфликтом. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающие цели. Примером внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобретает познавательную окраску, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает ощущать дискомфорт и пытается выйти из этого состояния через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме. Определенная степень рассматриваемой несостоятельности существует всегда. В противном случае наш внутренний мир был бы в постоянной гармонии с внешней средой.

2. Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, воспринимающих себя как находящиеся в оппозиции друг к другу в

отношении целей, путей их достижения, расположений, ценностей или поведения. Проявляется он как столкновение личностей по поводу целей и познания, а также и в чувственном плане. Например, борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, финансы и т.п. Каждый считает, что если ресурсы ограничены, то он должен убедить вышестоящее руководство выделить их именно ему, а не другому руководителю.

Другая форма проявления межличностного конфликта - столкновение личностей, обладающих различными чертами характера, темперамента, ценностными ориентациями, которые в силу различия в целях не в состоянии ладить друг с другом. Они психологически не совместимы.

3. Конфликт между личностью и группой. Конфликт возникает в случае, если личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы, когда ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности.

4. Межгрупповой конфликт возникает в организациях, состоящих из множества формальных и неформальных групп. Поскольку у различных групп существуют свои, отличные от других групп цели, неизбежны конфликты даже в самых эффективных организациях. Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы - производственники - маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» и «труженики») основу.

Наиболее ярким примером может служить - непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией. Установлено, что угроза забастовки становится реальностью, когда число недовольных работников предприятия качеством труда или величиной вознаграждения за труд превышает 50% общего числа работающих. Периодическое проведение мониторинга позволяет выявить причины недовольства и количество недовольных и тем самым предотвратить забастовку.

Кроме того, по направленности конфликты делятся на горизонтальные, вертикальные и смешанные. К горизонтальным относятся конфликты, в которых не задействованы лица, находящиеся в подчинении друг другу. К вертикальным конфликтам относятся те из них, в которых участвуют лица, находящиеся в подчинении один у другого. В смешанных конфликтах представлены и вертикальные, и горизонтальные составляющие.

Конфликты, имеющие вертикальную составляющую, т.е. вертикальные и смешанные конфликты, составляют в среднем 70-80%. Они наиболее нежелательны для руководителя. Каждое его действие рассматривается через призму этого конфликта.

15.3 Причины конфликтов

Наибольшей похвалы достоин тот руководитель, который предупреждает конфликты или, по крайней мере, гасит их в зародыше. Значит, чтобы управлять конфликтами, нужно их предвидеть, а чтобы их

предвидеть, необходимо знать причины, приводящие к конфликтным ситуациям. Каждый конфликт имеет свою причину (источник) возникновения. Причины, порождающие конфликты, можно сгруппировать в шесть основных групп. Причины конфликтов представлены на рисунке 20.

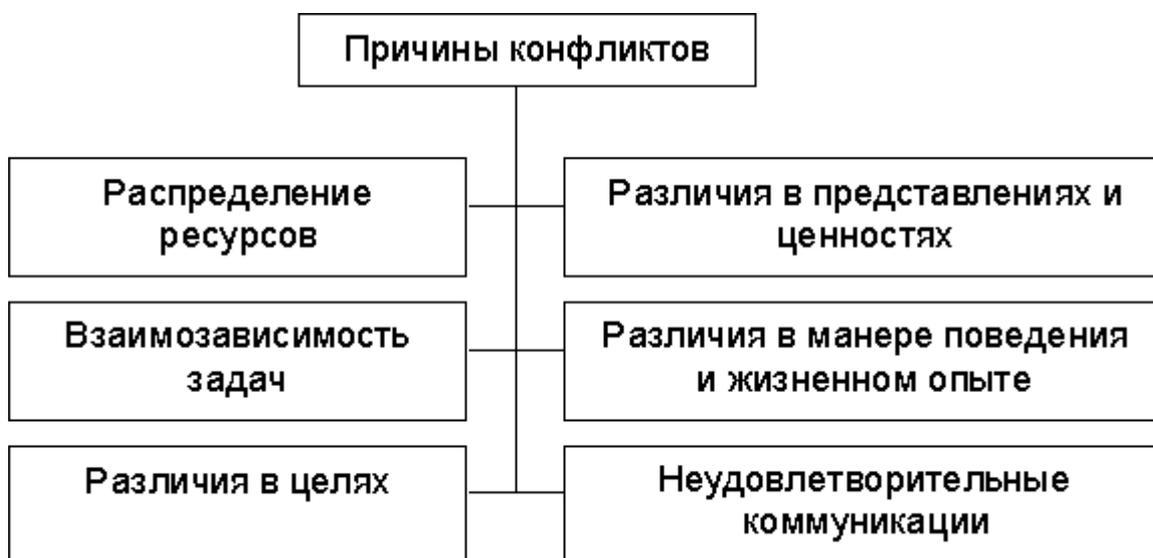


Рисунок 20– Причины конфликтов

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Перед руководством всегда стоит задача, как распределить ресурсы таким образом, чтобы наиболее эффективно достигнуть целей организации в целом. А так как психологически любой руководитель стремится получить побольше ресурсов, то необходимость делить ресурсы ведет к различным видам конфликтов.

Взаимозависимость задач. Системный комплексный подход в решении задач управления приводит к тому, что большинство их тесно взаимосвязаны и взаимообусловлены. Исходя из этой взаимосвязи и сущности системного подхода формируется и организационная структура. Неправильное построение, устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей часто является следствием нарушения принципа единоначалия. В случае же, если работник имеет двойное, тройное подчинение, он вынужден сам реализовать поступившие от руководителей приказы по степени их важности по своему усмотрению, требовать того же от своего непосредственного руководителя, либо хвататься за все подряд. Таким образом, конфликтная ситуация налицо. В этом случае необходима структурная реорганизация, четкое разделение и кооперация труда, делегирование полномочий, подчинение взаимозависимых подразделений одному общему руководителю более высокого ранга.

Различия в целях. Все подразделения в структуре организации наделены конкретными частными целями. При этом следует иметь в виду,

что чем выше уровень специализации в подразделениях, тем больше вероятность возникновения конфликтов. Объясняется это обстоятельство тем, что специализированные подразделения, имея собственные цели, уделяют их достижению больше внимания, чем достижению целей организации в целом. Например, отдел сбыта заинтересован в производстве широкого разнообразия продукции, так как это совпадает с интересами потребителя, дает возможность повысить конкурентоспособность, расширить рынки сбыта, увеличить объем продаж. Цели же производственных цехов, выраженные в категориях затраты-выпуск, легче достигаются при ограниченном номенклатурном разнообразии. Кроме того, конфликт возникает часто в ситуациях, когда в процессе достижения цели подразделения сталкиваются интересы различных людей или социальных групп.

Дело в том, что в стремлении добиться поставленной цели каждый индивид осознанно или неосознанно формирует в глубинах своей психики положительный исход своей деятельности. И когда кто-то или что-то препятствует осуществлению этого намерения, возникает конфликт.

Различия в представлениях и ценностях. Цели и желания их достижения являются основополагающими в представлениях людей относительно конкретных ситуаций. Объективная оценка ситуации заменяется субъективным мнением, ориентированным на благоприятный исход дела лишь для них и их группы, что является причиной конфликта. Различия в ценностях - весьма распространенная причина конфликта. Профессиональный персонал научно-исследовательского подразделения ценит свободу и независимость. Если их руководитель будет пристально следить за дисциплиной и сроками выполнения работ, конфликт, очевидно, неизбежен. Этот конфликт базируется на различии ценностных ориентиров.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эта причина конфликтов зависит от характеров и темпераментов отдельных личностей. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность по отношению к другим и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие люди и создают вокруг себя конфликтную ситуацию. Исследования показывают, что люди с высоким уровнем авторитарности и догматичности и низким уровнем самоуважения в структуре личности скорее вступают в конфликт. Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между членами трудового коллектива и увеличивают возможность появления конфликтов.

Неудовлетворительные коммуникации. Несвоевременная, неполная, недостоверная информация является причиной конфликта потому, что создает нервную обстановку в подразделении, ведет к необходимости переделывать работу, срывает сроки выполнения работ, снижает качество, а отсюда и материальные вознаграждения сотрудников. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт,

- неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Утаивание информации (в том числе неосознанное), ставящее подчиненного в положение неопределенности (особенно в условиях сокращения штатов и реорганизаций), также ведет к появлению конфликтов.

15.4 Управление конфликтной ситуацией

В идеале считается, что менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно его использовать. При этом работа менеджера осуществляется в такой последовательности:

1. Изучение причин возникновения конфликта.
2. Ограничение числа участников конфликта.
3. Анализ конфликта.
4. Разрешение конфликта.

Для разрешения организационных конфликтов широко используются два метода: **структурные** и **межличностные**.

Структурные методы. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта.

Основные структурные методы разрешения конфликта:

1. Разъяснение требований к работе. Руководитель должен четко изложить подчиненным их права и обязанности, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Уровень результатов работы сотрудника определяется определенными параметрами, оговаривается источник и получатель различной информации, сроки её представления, а также четко определяются политика, процедуры и правила.

2. Координационные и интеграционные механизмы. Если подчиненные имеют разногласие по какой-либо проблеме, конфликта можно избежать благодаря иерархии полномочий, т.е. обращения к их общему начальнику, предлагая ему принять окончательное решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией. Избежать конфликтной ситуации помогает введение специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений, например общий заместитель, куратор или координатор, слияние различных подразделений и наделение их общей задачей, создание промежуточных служб, координирующих работу взаимозависимых подразделений (например, отделов сбыта и производства).

3. Общеорганизационные комплексные цели. Идея, которая заложена в эти цели, - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Таким образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом будет способствовать тому, что руководители

подразделений будут принимать решения, обеспечивающие успех деятельности всей организации.

4. Структура системы вознаграждений. С помощью вознаграждений можно оказывать влияние на поведение людей таким образом, чтобы избежать дисфункциональных последствий конфликта. При этом система вознаграждений должна быть ориентирована на то, чтобы поощрять людей, которые вносят свой вклад в достижение общих целей, комплексно подходят к решению проблемы, и наоборот, наказывать штрафом за неконструктивное поведение.

5. Межличностные методы. Когда вы находитесь в конфликтной ситуации, для более эффективного решения проблемы необходимо выбрать определенный стиль поведения, учитывая при этом ваш стиль, стиль других вовлеченных в конфликт людей, а также природу самого конфликта. К. У. Томас и Р. Х. Килменн выделили пять типовых стратегий (стилей) поведения в конфликтных ситуациях. Их система позволяет ориентировать любого человека в случае попадания его в конфликтную ситуацию с общим источником конфликта - несовпадением интересов двух и более сторон.

Стиль поведения любого человека в конфликте определяется: мерой удовлетворения собственных интересов; активностью или пассивностью действий; мерой удовлетворения интересов другой стороны; индивидуальными или совместными действиями.

Графически это изображается посредством сетки Томаса-Килменна, которая определяет место и название стилей поведения (рисунок 21).

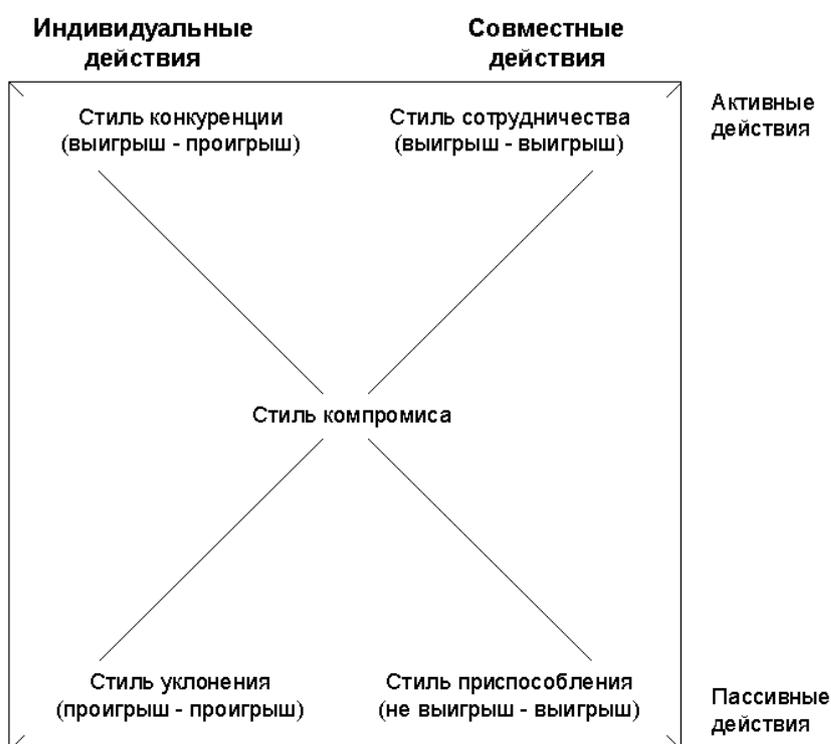


Рисунок 21– Сетка Томаса-Килменна

Исходя из предложенной модели выделяют пять способов регулирования конфликтов:

1. **Конкуренция** (соперничество, соревнование) - разрешение конфликта силой, как стиль характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в разрешении конфликта, но без учета позиций другой стороны. Это стиль "выигрыш - проигрыш" в межличностном конфликте. Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако в общественном мнении этот стиль не пользуется популярностью.

2. Стиль, предполагающий **уход из конфликта**, связан с отсутствием личной настойчивости и желанием кооперироваться с другими по его разрешению. Здесь налицо попытка стоять в стороне от конфликта, не брать на себя ответственность за разрешение конфликта. При таком подходе в конфликте проигрывают обе стороны. Такой стиль приводит к неодобрению бездействия со стороны других.

3. Разрешение конфликта через **сотрудничество**. Как стиль характеризуется высокой степенью личной вовлеченности в него так и сильным желанием кооперировать свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывают обе стороны. Подобные люди считаются динамичными, о них у других складывается благоприятное впечатление. Они правильно считают, что каждый участник конфликта имеет равные права при его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование.

4. Стиль **приспособления** побуждает войти в положение другой стороны, принесение в жертву собственных интересов ради интересов другой стороны. В основе этого стиля лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Это стиль наподобие «не выигрыш – выигрыш» окружающими оценивается положительно, но как у слабых натур.

5. Стиль **компромисса** предполагает умеренный учет интересов каждой из сторон, а отсюда и необходимость идти на определенные уступки. В целом этот стиль оценивается благоприятно и относится к типу «непроигрыш–непроигрыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явное преимущество.

Таким образом, выигрывают обе стороны лишь в ситуации сотрудничества, когда удовлетворяются интересы обеих сторон. Однако этот стиль является наиболее трудным, поскольку для совместного принятия решений требуются желание, усилия и время для разрешения конфликта. Именно стиль сотрудничества приводит к оптимальному решению вопроса. Знание этих стилей разрешения конфликта позволяет каждому сознательно делать тот или иной выбор, исходя из конкретной ситуации.

15.5 Природа и причина стресса

Стресс (от англ. **stress** - напряжение) - это состояние напряжения, возникающее у человека под влиянием сильных воздействий. Стресс - обычное и часто встречающееся явление (повышенная раздражительность или бессонница перед ответственным событием - экзаменом, докладом и т.п.). В любой даже с благоприятным психологическим климатом организации существуют ситуации, которые вызывают стресс, например, нехватка времени для выполнения всего объема работ.

Появляется нервозность, обеспокоенность (стресс), когда ситуация выходит из-под контроля. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно чрезмерный стресс создает проблемы для индивидов и организаций. Отсюда необходимость различать допустимый уровень стресса и чрезмерный стресс дорого обходится и сотруднику и организации: снижается эффективность и благополучие человека, а болезни, порожденные стрессом, укорачивают ему жизнь. Особенно это относится к руководителям высшего ранга, ответственность которых неизмеримо выше, чем у рядового сотрудника. В этом случае стресс характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением.

К физиологическим признакам стресса относятся язвы, гипертония, боль в спине, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию.

Причины стресса. Основной причиной стресса являются перемены, нововведения, частота которых в современных условиях резко возросла. Любая перемена, даже позитивная, например, повышение статуса работника, нарушает баланс нашего окружения, к поддержанию которого мы стремимся.

Если менеджер ощущает наличие частых стрессов, он должен стремиться к устранению факторов, которые делают стресс чрезмерным. При этом необходимо четкое представление симптомов стресса.

Симптомы стресса

1. Проблемы здоровья и проблемы со сном.
2. Нервозность и напряжение.
3. Хроническое переживание.
4. Неспособность к отдыху.
5. Чрезмерное употребление алкоголя или курение.
6. Чувство неспособности справиться с чем-либо.
7. Эмоциональная неустойчивость, впечатлительность и легкая ранимость.

По мере того как менеджер решает собственные проблемы с напряженностью, он одновременно должен решать аналогичные проблемы своих подчиненных, максимально уменьшая факторы риска в отношении стрессовых симптомов. Поэтому менеджеры должны стремиться к исключению источников стресса как для себя, так и для своих сотрудников.

Выделяют две группы факторов, вызывающих стресс: организационные и личностные (рисунок 22).

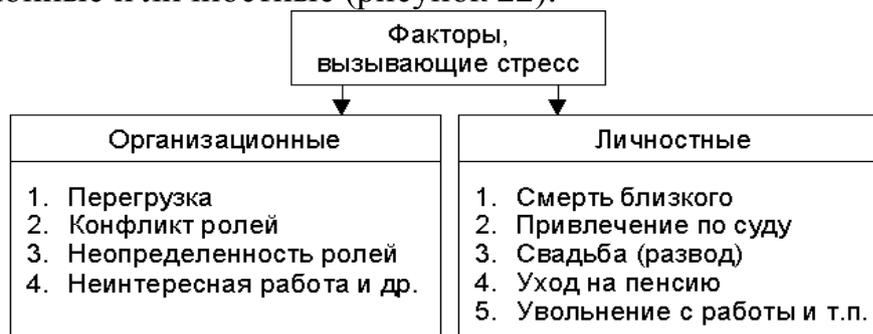


Рисунок 22–Факторы, вызывающие стресс

Организационные факторы. Перегрузка работника является первой причиной стресса в организациях. В этом случае возникает беспокойство, чувство безнадежности и материальных потерь.

Вторым фактором является конфликт ролей, когда работнику предъявляют противоречивые требования. Конфликт ролей может произойти, например, в результате нарушения принципа единоначалия. В результате возникает чувство беспокойства и напряжения.

Третий фактор - это неопределенность ролей. В этом случае работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования будут не очень противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны.

Четвертый фактор - неинтересная работа. Исследования показали, что люди, имеющие более интересную работу, проявляют меньшее беспокойство и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой.

Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих условий труда (температурный режим, недостаточное освещение, чрезмерный шум), а также из-за информационной недостаточности, неправильного соотношения между полномочиями и ответственностью.

Личностные факторы. Потенциальными причинами стресса, которые могут привести к снижению результатов работы, относятся многие события, которые происходят за пределами организации, т.е. в личной жизни работника. Наибольшее влияние оказывают смерть супруга, развод, болезнь, смерть близкого родственника и т.п. Учитывая влияние стресса на производительность, руководитель должен научиться справляться со стрессом сам и помочь снизить уровень стресса своих сотрудников. Сделать это можно, используя следующие рекомендации. Исходя из влияния той или иной работы на результаты фирмы, разработать систему приоритетов в своей деятельности. Научиться говорить «нет» при достижении предела в объеме работ, который вам предстоит выполнить, либо настаивайте на отнесении сроков выполнения ранее данного вам задания. При выдвигании противоречивых требований со стороны вашего руководства (конфликт ролей) объясните несостоятельность и невозможность их выполнения.

Список литературы

1. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.
2. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.
3. Алавердов, А.Р. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. - М.: МФПУ Синергия, 2013. - 192 с.
4. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.
5. Бедяева, Т.В. Управление персоналом на предприятии туризма: Учебник / Т.В. Бедяева, А.С. Захаров; Под ред. проф. Е.И. Богданов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 180 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 237 с.
7. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом: Учебник / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 400 с.
9. Валиева, О.В. Управление персоналом. Конспект лекций: Пособие для подготовки к экзаменам / О.В. Валиева. - М.: А-Приор, 2012. - 176 с.
10. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 96 с.
11. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие / В.И. Герчиков. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.
12. Дементьева, А.Г. Управление персоналом: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2011. - 287 с.
13. Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах: Учебное пособие / Н.А. Зайцева. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
14. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
15. Ивановская, Л.В. Управление персоналом организации: Учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Л.В. Ивановская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 695 с.
16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
17. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: Теория и практика. Организация, нормирование и регламентация труда персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.

18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.
19. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие / Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
21. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 301 с.
22. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда: Монография / А.Я. Кибанов, Ю.А. Дмитриева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 229 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Организация профориентации и адаптации персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 56 с.
24. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
25. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.
26. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебник / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. - М.: ИЦ РИОР, 2010. - 288 с.
27. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 238 с.
28. Колесникова, М.Н. Управление персоналом библиотеки: Учебно-практическое пособие / М.Н. Колесникова. - СПб.: Профессия, 2011. - 192 с.
29. Куприянчук, Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие: Учебное пособие / Е.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 255 с.
30. Литвинцева, Е.А. Управление персоналом государственной службы в зарубежных странах: Учебное пособие / Е.А. Литвинцева. - М.: РАГС, 2010. - 124 с.
31. Ловчева, М.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: Учебно-практическое пособие / М.В. Ловчева. - М.: Проспект, 2013. - 80 с.
32. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2013. - 263 с.