

Дуракова И.Б.

Управление персоналом

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ



«Управление персоналом. Учебник»: ИНФРА-М; Москва; 2009

Аннотация

В учебнике рассмотрены эволюция, теория, методология науки управления персоналом; стратегия и политика работы с людьми в организации; современные технологии их реализации; управление поведением работника; психофизиологические аспекты трудовой деятельности; работа с персоналом в условиях интернационализации бизнеса; формирование современных моделей службы персонала.

Специфика учебника – знакомство читателя с дискуссионными проблемами кадрового менеджмента, перспективами его развития, прикладными методиками, успешно реализуемыми на предприятиях Германии, Австрии, Голландии, Ирландии, Греции, – стран, в которых авторы учебника неоднократно проходили длительные научные и практические стажировки.

Для студентов, магистрантов, специализирующихся на изучении вопросов управления персоналом, профильных специалистов служб персонала, руководителей предприятий и организаций.

Рекомендовано УМО вузов России по образованию в области менеджмента в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом».

Содержание:

Авторский коллектив

Введение

Эволюция управления персоналом

Истоки становления современного управления персоналом

Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента

Концепция научного управления персоналом

Административное управление

Управление персоналом в компании Генри Форда

Управление персоналом в контексте бюрократического управления Макса Вебера

Вопросы и задания для самопроверки

Теория и методология управления персоналом организации

Управление персоналом как наука

Методология науки управления персоналом

Факторы, влияющие на управление персоналом

Зависимость управления персоналом от внешних факторов

Влияние внутренних факторов на управление персоналом

Кросс-культурные особенности концепции управления персоналом

Интернационализация работы с персоналом и необходимость изучения чужих культур

Подготовка специалистов по управлению персоналом на примере Германии и США

Вопросы и задания для самопроверки

Стратегия и политика управления персоналом организации

Философия управления персоналом организации

Философия организации

Философия управления персоналом

Стратегия управления персоналом

Стратегическое управление организацией

Стратегия управления персоналом организации

Назначение и цель стратегии управления персоналом в организации

Основные подходы к определению стратегии управления персоналом

Содержание и процесс формирования кадровой стратегии

Политика управления персоналом

История экономической и управленческой мысли о термине «политика»

Значение, типы кадровой политики и этапы ее разработки в организации

Вопросы и задания для самопроверки

Планирование персонала

Необходимость и задачи планирования персонала

Принципы планирования персонала

Основные элементы планирования персонала

Анализ состава персонала

Планирование потребности в персонале

Планирование обеспечения персоналом

Планирование использования персонала

Планирование развития персонала

Планирование высвобождения персонала

Планирование затрат на персонал

Методы планирования персонала

Вопросы и задания для самопроверки

Технология управления персоналом организации

Технология формирования компетенций

Компетентностный подход с позиций ресурсной теории и организация его использования

Классификация компетенций
Показатели компетенции
Шкалирование компетенций
Вопросы для самопроверки
Технология маркетинга персонала
Факторы формирования персонал-маркетинговых технологий в организации
Цели, виды и уровни маркетинга персонала
Субъект маркетинга персонала в организации
Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала
Вопросы и задания для самопроверки
Технология отбора и найма кандидатов
Цели и основная концепция отбора и найма
Определение количественной потребности в персонале и разработка профиля требований к будущему работнику
Выбор философии найма кандидатов
Определение поля интересов предприятия
Вербовка и формирование предварительной выборочной совокупности кандидатов
Методы оценки кандидатов
Бесконтактные методы оценки
Тестирование в оценке кандидатов при найме
Контактные методы оценки кандидатов
Процедура отбора. Принятие решения о найме
Определение результативности отбора и найма
Вопросы и задания для самопроверки
Технология адаптации персонала в организации
Эволюция, цели и принципы адаптации персонала
Основные виды, стадии и факторы адаптации
Управление адаптацией в организации
Механизм управления адаптацией персонала в организации
Программа адаптации персонала
Вопросы и задания для самопроверки
Технология обучения работников организации
Обучение как элемент развития персонала
Цели, задачи и методы обучения
Организация процесса обучения, оценка его эффективности
Вопросы и задания для самопроверки
Технология построения карьеры
Понятие, виды и этапы карьеры
Управление карьерой
Планирование и подготовка резерва руководителей
Вопросы и задания для самопроверки
Технология оценки деятельности персонала организации
Сущность и цели оценки деятельности персонала
Современные тенденции в оценке деятельности персонала
Методы оценки деятельности работников
Сущность оценочного метода. Классификация способов оценки
Методы оценки личных и деловых качеств работников
Методы оценки рабочего поведения
Методы оценки результатов деятельности работников
Сравнительные методы оценки деятельности персонала
Комбинированный подход к оценке деятельности работников
Потенциальные оценщики

Оценочная сессия: процедура и содержание

Вопросы и задания для самопроверки

Управление поведением работника в организации

Управление конфликтами в организации

Понятие и источники конфликтов

Виды конфликтов

Функции конфликтов

Профилактика конфликтов

Диагностика конфликтов

Разрешение конфликтов

Вопросы и задания для самопроверки

Управление мотивацией персонала в организации

Понятие мотивации. Основные элементы трудовой мотивации

Методы мотивации. Система мотивации персонала

Удовлетворенность трудом и мотивация работников

Вопросы и задания для самопроверки

Психофизиологические основы организации труда персонала

Функциональное состояние человека как регулятор профессиональной деятельности

Динамика работоспособности и преодоление утомления

Проектирование труда персонала

Проектирование условий труда

Психофизиологические требования к проектированию рабочих мест

Проектирование рациональных режимов труда и отдыха

Вопросы и задания для самопроверки

Управление персоналом интернационального предприятия

Цели и формы интернационализации предпринимательской деятельности

Предпосылки и особенности управления персоналом интернационального предприятия

Выбор политики обеспечения персоналом интернационального предприятия

Обеспечение интернационального предприятия персоналом

Интеркультурный профиль компетентности работника

Источники набора кандидатов

Отбор кандидатов на интернациональное предприятие

Развитие персонала интернациональных предприятий

Задачи, адресаты и особенности интернационального развития персонала

Цели, содержание и методы интеркультурного тренинга

Проведение интеркультурного тренинга на предприятии

Контроль успешности развития персонала на предприятии

Оценка деятельности работников интернациональных предприятий

Особенности оценки деятельности работников интернациональных предприятий

Подготовка и проведение оценки деятельности персонала

Реинтеграция работников интернационального предприятия

Вопросы и задания для самопроверки

Служба управления персоналом

Назначение и эволюция служб управления персоналом в организациях

Внутренняя структура и степень самостоятельности службы персонала в организации

Основные задачи и функции службы управления персоналом

Права службы управления персоналом

Взаимодействие службы персонала с другими подразделениями организации

Профессиональный портрет менеджера по персоналу

Оценка деятельности службы управления персоналом

Вопросы и задания для самопроверки

Список литературы

Авторский коллектив

И.Б. Дуракова , д-р экон. наук, проф. (введение; главы 2, 3; п. 5.1–5.3 главы 5; главы 8 и 9);

Л.П. Волкова , канд. фил. наук, доц. (п. 6.1 главы 6);

Е.Н. Кобцева, Ю.С. Тюлькина (п. 5.4 главы 5);

О.Н. Полякова , канд. экон. наук, доц. (п. 5.7 главы 5);

Л.И. Стадниченко , канд. биол. наук, доц. (глава 7);

С.М. Талтынов , канд. экон. наук, доц. (главы 1 и 4; п. 5.5, 5.6 главы 5; п. 6.2 главы 6)

Под общей ред. д-ра экон. наук, проф. *И.Б. Дураковой*

Рецензенты: кафедра Управления персоналом Государственного университета управления (г. Москва), зав. кафедрой – заслуж. деятель науки РФ, дважды лауреат Госуд. премии, д-р экон. наук, проф. *А.Я. Кибанов* ; кафедра экономики и социологии труда Омского госуд. университета, зав. кафедрой – д-р экон. наук, проф. *В.С. Половинко*

Введение

Первое десятилетие XXI в. предопределило новые горизонты в деятельности хозяйствующих субъектов, что оказало серьезное влияние на трансформацию подходов к менеджерской деятельности, в том числе управлению персоналом.

Во-первых, в противоположность версии о единственном источнике различий успеха хозяйствующих субъектов – их умелом позиционировании на конкретном рынке – задействованная в настоящее время ресурсная теория основывается на том, что предприятие само по себе со своими ресурсами есть существенный фактор, обеспечивающий отличия предприятия в области производительности и успеха других. Предприятие объединяет все контролируемые им материальные и нематериальные имущественные объекты, способности, знания, эрудицию. Из определенной части этих ресурсов, выделенных по признакам устойчивой ценности, редкости, имитационной сложности, незаменимости, овладении ими сотрудниками, могут быть развиты ключевые компетенции. В соответствии с этим поиск организациями новых долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг и нахождение возможного пути к решению этой проблемы в ресурсной теории привел к использованию наукой и практикой компетентного подхода к работе с персоналом.

Во-вторых, дальнейшее развитие концепции управления человеческими ресурсами означает ускоряющийся рост требований к признанию экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, формирование и совершенствование компетенций и создание условий для максимально полного выявления личностных возможностей и способностей.

В-третьих, нарастающая тенденция интернационализации бизнеса и связанное с этим управление персоналом предполагает модернизацию технологий привлечения персонала, его найма, адаптации и дальнейшего эффективного использования в организации.

В-четвертых, разукрупнение индустриальных гигантов и развитие малого бизнеса предопределяют корректировку в работе с людьми, смещая фокус этой деятельности со служб персонала на линейных и функциональных руководителей.

В-пятых, все в большей степени становится заметной тенденция смены модели службы управления персоналом, переход от ее функциональной и категориальной форм к референтной. Усиливаются дискуссия об актуальности этого органа в организации и требования к превращению его в самостоятельный бизнес-центр организации.

В-шестых, не теряет актуальности требование модернизации подходов к формированию корпуса менеджеров по персоналу, ориентированных на системную деятельность, владеющих навыками анализа и прогнозирования изменений на рынке труда, методами своевременной модернизации в системе управления человеческими ресурсами.

В соответствии с этим цель учебника – формирование компетенций в работе с персоналом, развитие навыков формирования современных подходов к долгосрочному и оперативному привлечению и использованию персонала, активизация навыков работы в условиях неопределенности, познание сравнительных технологий. Специфика издания – систематизация опыта ведущих предприятий, в том числе США и Западной Европы, в формировании и реализации технологий, многие из которых российскими хозяйствующими субъектами только начинают осваиваться.

Учебник состоит из девяти глав, развивающих представление читателя о логике, теоретическом обосновании и реализации подходов и процедур по работе с персоналом.

Первая глава знакомит читателя с динамикой и парадигмами управления персоналом, дающими представление об истоках становления науки, ее специфике в теории и практике классического менеджмента.

Вторая глава представляет управление персоналом как науку, методология познания которой и ее основные факторы, позволяют применить наиболее оптимальную модель. Особенностью главы является рассмотрение кросс-культурной специфики управления людьми, а также актуального в настоящее время объяснения выбора подхода к подготовке специалиста по управлению персоналом на основании версий ведущих мировых школ.

Третья глава нацеливает на познание теории и процедур формирования стратегии и политики управления персоналом – основных разделов кадрового менеджмента организации, позволяющих развивать и использовать персонал в соответствии с долгосрочными ориентирами хозяйствующего субъекта.

Кадровое планирование как реальное представление деятельности работы с персоналом, выраженное в соответствующих экономических показателях, систематизированных в разделах и снабженных методами расчетов, отражено в *четвертой главе*.

Реализация кадровых планов с обоснованием целесообразных технологий работы с персоналом является содержанием *пятой главы*, актуализирующей важность знания в подходах к формированию компетенций работников, поиску кандидатов на вакансии посредством традиционных и маркетинговых методов, инструментария их отбора, важность последующих адаптации и развития посредством обучения и построения карьеры, оценки успешности в организационной деятельности.

В *шестой главе* рассмотрено управление поведением работника в организации. Основной акцент делается на элементы конфликтологии, позволяющей диагностировать конфликт в организации, разрешать его в соответствии с его видом и не допускать в дальнейшем. Управление мотивацией работников изложено с позиций познаний основных стимулов к труду, формирования эффективных методов мотивационного воздействия на персонал.

В *седьмой главе* изложена систематизированная версия управления организацией труда персонала. Помимо психофизиологических законов, соблюдение которых обеспечивает сохранение здоровья работников, вопросов динамики работоспособности, читатель знакомится с основами проектирования труда, в том числе условий осуществления работы, рациональных режимов труда и отдыха.

Цель *восьмой главы* – осветить основные вопросы управления персоналом в организации в случае интернационализации ее бизнеса.

Девятая глава посвящена деятельности службы управления персоналом, модернизации ее организационной структуры, основным задачам и функциям ее

сотрудников.

Глава 1. Эволюция управления персоналом

1.1. Истоки становления современного управления персоналом

Истоки управления персоналом неразрывно связаны с развитием экономики и уходят в глубину веков. История подтверждает, что проблема управления людьми возникла практически в одно время с организацией как социальным феноменом. В древнейших обществах – Шумере, Египте, Вавилоне, Древней Греции и Древнем Риме принципы управления передавались в царских династиях от поколения к поколению как ценнейшее тайное знание. При этом управлению придавался особый оттенок магического, священного действия и искусства.

Большой вклад в развитие управленческой практики был сделан в *Вавилоне*. Так, в законах царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.) были установлены экономические правила и нормы рабовладельческих отношений, юридически оформлены вопросы минимальной заработной платы, контроля и ответственности. Согласно этим законам хирург, сделавший удачную операцию знатному человеку, получал вознаграждение в 2 раза больше, чем за операцию, сделанную простому человеку, а при неудачном исходе лишался рук; архитектор не только получал вознаграждение сообразно величине постройки, но и отвечал за ее качество жизнью: если дом обрушивался и хозяин погибал, архитектора казнили, а если погибал сын хозяина, казнили сына архитектора.

Значительный вклад в развитие практики и теории управления внесли *египтяне*. Пути становления государственности и образования национального хозяйства в долине р. Нил отличались своей спецификой, связанной с обустройством этой великой реки. В обществе, где главной целью считался порядок, а способами его достижения были жесткая централизация, тотальный контроль, а также высокая степень регламентации общественной жизни, существовал огромный управленческий аппарат.

В многоступенчатой пирамиде социального и хозяйственного управления Египта особо следует выделить самый многочисленный слой профессиональных менеджеров – писцов, которые от имени фараона тщательно следили за движением всех материальных ценностей, формированием и расходованием бюджета государства, периодически проводили переписи населения, перераспределяли простых людей по профессиям. Для египетской модели управления людьми уже на ранней стадии ее развития характерна специализация как по видам работ, так и по отдельным направлениям. Многочисленный штат различного рода служащих – писцов, надсмотрщиков, учетчиков, хранителей документов, управляющих – организовывал и контролировал труд многочисленных работников. Наглядным свидетельством этому являются древнеегипетские пирамиды, для строительства которых необходимо было планировать и организовывать труд тысяч рабов.

Государство возглавлял фараон, имевший хорошее «профессиональное управленческое образование». При дворе фараона существовали школы подготовки чиновников. Молодые люди, готовившие себя к управленческой карьере, практиковались в переписывании деловых бумаг и написании сочинений, прославлявших преимущества такой карьеры. Будущие чиновники должны были в совершенстве знать придворный и служебный ритуал: кого и как приветствовать, в каком тоне разговаривать с лицами различного ранга, от кого и через кого принимать письменные доклады. Много времени уделялось риторике, написанию гимнов, чтению «наставлений», «поучений» и трактатов.

В школах подготовки чиновников обсуждались также проблемы благоустройства государства и общества, экономного ведения хозяйства, справедливого отношения к низшим классам, предотвращения недовольства и снятия социального напряжения. Попасть в школу чиновников было мечтой представителей среднего класса, поскольку

считалось, что если писец находится при дворе, он не будет нищим.

В *Древнем Китае* в специально созданной академии была начата специализированная подготовка менеджеров за два тысячелетия до появления современного менеджмента. Философ Конфуций (551–479 гг. до н. э.) изложил взгляды на умственный и физический труд, отношения между рабовладельцами и рабами. В Китае была основана система рангов, которые присваивались на основе не наследственного права, а военных заслуг. Позднее было разрешено приобретение рангов за деньги. Так, в эпоху династии Хань существовало 20 рангов знатности (интересно, что в США сегодня тоже насчитывается 20 рангов государственных служащих).

Индийская цивилизация оставила нам серьезный труд в области организации и управления – состоящий из 15 частей трактат «Артхашастра», или «Наука о государственном устройстве». Книга представляет собой системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий.

Первая часть трактата начинается с изложения правил поведения царя, а также вопросов отбора, назначения и испытания министров и главного советника, тайных агентов, наблюдения за враждебными и дружескими партиями и т. п. По сути, речь идет о древнем «профиле требований» к кандидатам.

На заметку

ИЗ ТРАКТАТА «АРТХАШАСТРА»

«Назначение главного советника и домашнего жреца.

Местный житель, развитый, легко руководимый, искусный в ремеслах, прозорливый, умный, с хорошей памятью, ловкий, красноречивый, самоуверенный, искусный в ответах, одаренный предприимчивостью и храбростью, выносливый, честный, дружелюбно расположенный, устойчивый в преданности, доброжелательный, сильный, здоровый, стойкий, не упрямый и не легкомысленный, с приятным обращением, не ссорящийся – это совершенный министр. Лишенные четверти и половины этих достоинств – это средний и плохой министры.

Их родину и способность к руководству пусть царь выяснит через доверенных людей; их искусство в ремесле и остроту в научном знании – от людей одной с ними специальности; пусть выяснит ум, память и ловкость – по приступу к работе; красноречие, самоуверенность, искусство в ответах – в разговоре; в бедствии пусть выяснит предприимчивость, храбрость, выносливость; из общения – честность, доброту, устойчивость в преданности, от сожителей пусть выяснит добродетель, силу, здоровье, стойкость, отсутствие упрямства и легкомыслия, лично – приветливость и неспособность вызывать ссоры».

В *Древней Греции* произошло становление многих действующих сегодня принципов, методов и традиций в области управления персоналом.

Солон, афинский политический деятель и реформатор (ок. 640 – ок. 559 гг. до н. э.), привлек к управлению государством не только знать, но и людей простого происхождения, заложив начала современной демократии. Одним из его деяний было разделение всех граждан на четыре разряда в зависимости от доходов, которые в те времена определялись в мерах зерна, вина или оливкового масла: к первому, высшему, разряду были отнесены граждане с доходом в 500 мер (зерна, масла и вина); ко второму – граждане с доходом более 300 мер; к третьему – те, кто получал свыше 200 мер; к четвертому разряду относились все прочие (кроме рабов). Подобное деление граждан в зависимости от имущественного положения влияло на их службу, положение и военные обязанности.

Солон поощрял развитие ремесел. Для того, чтобы в стране не было нищих, он издал

закон, по которому сын мог не кормить престарелого отца, если тот не выучил его ремеслу.

Сократ (ок. 469–399 гг. до н. э.) отмечал, что руководство в частных делах отличается от руководства в общественных только величиной: оба случая имеют дело с управлением людьми, и если кто-нибудь не мог управлять своими частными делами, он определенно не может управлять общественными.

Ксенофонт (430–355 гг. до н. э.) говорил о целесообразности разделения труда, которое впоследствии привело к формированию профессий, специальностей и соответствующих требований к работникам, выполняющим различные виды деятельности.

Платон (427–347 гг. до н. э.) развил представления о разделении труда, проанализировал основные профессии в хозяйстве. Ему приписывают закон «гармоничного разнообразия труда»: разнообразию потребностей людей соответствует разнообразие способностей к труду и разнообразие видов труда. Философ считал, что управлять страной должны законы, но поскольку они слишком абстрактны, то осуществлять надзор за их исполнением должен политик, владеющий искусством управления. Суть управленческой деятельности должна заключаться в применении этих догматических законов к реально складывающейся ситуации. У Платона мы находим истоки идей о стилях управления и размышления о современном сейчас ситуационном подходе в управлении.

Аристотель (384–322 гг. до н. э.), как и Сократ, подчеркивал сходство искусства управления государством и искусства управления домашним хозяйством: оба связаны с управлением собственностью, рабами и свободными гражданами. Он отмечал важнейшую роль работника в производственном процессе, утверждая при этом, что люди, имеющие опыт и навыки в производственной практике, преуспевают больше, чем те, кто обладает чисто теоретическими знаниями в этой же области. Аристотель сформулировал принцип зависимости результатов труда от различных свойств работника, а также описал порядок выбора на должности в различных государственных устройствах. Кроме того, он подчеркивал, что гражданам необходимы досуг и известная свобода, получаемая от удовлетворения первичных потребностей, для размышления и участия в делах государства.

Вклад *Древнего Рима* в управленческую проблематику заключается главным образом в формулировании закона и установлении форм правления, направленных на поддержание порядка. Римский закон стал моделью для более поздних цивилизаций, а римское разделение законодательной и исполнительной властей обеспечили модель системой баланса и контроля для конституционных форм правления.

Римляне были сильны в организации автократичного строя и авторитарной организации, основу которой составляли дисциплина и функциональность.

Во II в. до н. э. стремление владельцев вилл и мастерских к получению большего прибавочного продукта привело к росту предпринимательского начала в обществе, усложнению внутренней структуры хозяйства и усилению эксплуатации рабов.

Ученые, писатели, политические деятели Древнего Рима уделяли внимание проблемам ведения сельского хозяйства, организации труда рабов. Так, Катон Старший (234–149 гг. до н. э.) давал рекомендации об организации подневольного труда, о подборе круга работ в зависимости от индивидуальных качеств раба и местности. Он советовал подыскивать среди рабов надзирателей, которые отличались бы высокой трудоспособностью, ответственностью, умели бы организовать труд других. Кроме того, Катон Старший предпринимал попытки планирования численности необходимых работников.

Марк Теренций Варрон (116–27 гг. до н. э.) относил рабов к средствам производства и приводил их желательные качества и характеристики: рабы не должны быть ни робки, ни дерзки; не следует покупать много рабов одной и той же народности и

Т. Д.

Для стимулирования производительного труда рабов землевладельцы Древнего Рима назначали многочисленных начальников и контролеров, которые под угрозой наказаний принуждали раба работать. С другой стороны, особо усердных рабов мотивировали большим пайком, хорошей одеждой, даже небольшим имуществом (например, парой овец, утварью). По сути, Рим создал специальный механизм производства и отбора работников-рабов. Потребность в них в римском обществе была постоянной и удовлетворялась чаще всего в процессе войн, после захвата пленных.

Во все века люди прекрасно понимали практическую выгоду разумного хозяйствования, но лишь немногие задумывались о методах и средствах управления. Решающее значение передовых технологий и новых принципов управления в развитии общества легко доказать, если рассмотреть эволюцию человечества с позиции искусства управления государством и умелого использования их стратегического, интеллектуального, военного и хозяйственного потенциала.¹ Так, в IV в. до н. э. Рим был маленьким, захолустным городком, который постоянно подвергался набегам галлов. Однако всего лишь через 100 лет Рим подчинил себе всю Италию и стал самым сильным государством Древнего мира.

Тем не менее научно обоснованного взгляда на экономику и систему управления еще не было. В средние века большинство организаций (за исключением церкви и армии) использовало труд весьма небольшого числа людей, в течение многих лет и даже столетий выполнявших одни и те же операции одними и теми же инструментами. При этом управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников на основе здравого смысла и опыта.

В средние века торговля и промышленность стали сосредоточиваться в городах. Появились цехи – товарищества производителей, поддерживавшие монополию на местном рынке путем ограничения продукции и конкуренции, регулирования цен и качества изделий, контроля над учениками и подмастерьями.

Цех в средние века – это не только производственное объединение, но и самый сложный социальный организм, как правило, со своим храмом, своим святым, гербом, гимном, городским кварталом. Полноправными членами цеха были только мастера. Рядом с ними трудились разнорабочие, ученики, подмастерья, которые не являлись членами корпорации. Мастера участвовали в принятии решений. Для того чтобы стать мастером, нужно было долгое время проработать учеником, потом подмастерьем, сдать несколько весьма сложных экзаменов, и, наконец, изготовить так называемый шедевр. При существующей в то время системе ученичества ремесленник должен был обучаться 7 лет и лишь после этого получал право устроить собственную мастерскую.

Интерес вызывает реализация в ту эпоху идеи социального жилья. Считается, что самым старым социальным поселением в мире является квартал Фуггерай в г. Аугсбурге (Германия). Он был основан в 1516 г. банкиром Якобом Фуггером. Здесь могли проживать бедные католики с условием, что они обязаны ежедневно молиться вечером о душе Фуггера. Плата за проживание была чисто символической. Фуггерай действует до сих пор. Все его жители по сей день избираются в соответствии с определенными требованиями: они должны быть малообеспеченными, безупречного поведения, католиками и уроженцами Аугсбурга.

Период становления капитализма потребовал научно обоснованного подхода к экономике и управлению, основы которого были заложены в работах Адама Смита (1723–1790), автора трудовой теории стоимости. А. Смит утверждал, что уровень материального богатства зависит от производительности труда, которая, в свою очередь, определяется разделением труда. Разделение труда А. Смит рассматривает в качестве причины

1 См.: *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления. – М.: Норма, 2007.

появления разнообразных профессий и специальностей, развития способностей к труду и трудовых навыков.

А.Смит сформулировал идеи, отчасти созвучные и современной теории «человеческого капитала»: «Большую ловкость и умение рабочего можно рассматривать с той же точки зрения, как и машины и орудия производства, которые сокращают или облегчают труд и которые, хотя и требуют расходов, но возмещают эти расходы вместе с прибылью».²

Оценка способностей работника по А. Смиту должна производиться для определения того количества труда, которое может предоставить работник. Однако при этом нельзя забывать и о мотивации: «Щедрое вознаграждение за труд, поощряя размножение простого народа, вместе с тем увеличивает его трудолюбие. Заработная плата за труд поощряет трудолюбие, которое, как и всякое человеческое свойство, развивается в соответствии с получаемым им поощрением...Поэтому при наличии высокой заработной платы мы всегда найдем рабочих более деятельными, прилежными и смысленными, чем при низкой заработной плате».³

В середине XVIII в. в Англии сложились предпосылки для промышленной революции и трансформации аграрного общества в индустриальное. Промышленная революция была обусловлена не только началом массового применения машин, но изменением всей структуры общества, появлением безземельных крестьян и разорившихся ремесленников. Она сопровождалась резким повышением производительности труда, быстрой урбанизацией, экономическим ростом, быстрым увеличением жизненного уровня населения.

Англия к тому времени представляла собой не статичное традиционное общество, а общество с развитыми рыночными отношениями и активным предпринимательским классом. Она располагала достаточными финансовыми ресурсами (так как была мировым торговым лидером и владела колониями), воспитанным в традициях протестантской трудовой этики населением и либеральной политической системой, в которой государство не подавляло экономическую активность.

Прогресс в технологии сделал возможным объединить большие массы физических и человеческих ресурсов, что привело к возникновению фабричной системы, заменившей старую рутинную систему производства и использующей совместную работу значительного числа людей. Изменился и характер труда: на смену квалифицированному труду ремесленника пришел труд пролетария, ставшего, по определению К. Маркса, «придатком машины».

Промышленная революция характеризовалась постоянным ростом конкуренции. Необходимость снижения затрат требовала создания крупномасштабного производства. Сдерживающим фактором являлся дефицит обученных менеджеров, способных справиться с возросшими проблемами фабрики.

Своеобразными менеджерами, т. е. работниками, уровень которых был ниже уровня предпринимателя, обычно были неграмотные рабочие, продвинувшиеся по служебной лестнице, продемонстрировав большую степень владения техническими навыками и умениями или способность (часто с помощью физической силы) поддерживать дисциплину рабочих. Их зарплата была ненамного больше зарплаты остальных рабочих.

Господствовало мнение, что успех или неудача в достижении требуемого результата зависят от характера руководителя, его личностных характеристик и особенностей, а не от каких-либо концепций руководства.

Другие источники пополнения менеджерского корпуса также не способствовали развитию управленческого таланта. Предприниматели устраивали родственников на

2 См.: *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. – М: Эксмо, 2007.

3 Там же.

руководящие должности, полагая, что они заслуживают большего доверия или будут действовать эффективно, чтобы сохранить или увеличить свое потенциальное наследство. Еще одним источником пополнения менеджерского персонала были служащие банков, кассиры, которые, как считалось, обладали деловой и финансовой сообразительностью.

Недостаток управленческих кадров был весьма большим, но проблема рабочей силы была еще более важной и имела три основных аспекта: найм, обучение, и дисциплина.

Рабочая сила периода раннего фабричного производства состояла из аграрных рабочих низкой квалификации, проявляющих явное неприятие фабричной жизни и работы в связи с потребностью соблюдать правила и строгую дисциплину, неизбежные при разделении труда. Неприятие этих моментов усугублялось отвращением к шуму, грязи и очевидной нищете. Рабочий вынужден был переместить корни из привычного, веками знакомого и почти неизменного уклада в новый, который представлялся ему неестественным, нестабильным и разрушительным по своей сути. Он должен был освоить и принять новую культуру, которая, по его убеждению была совсем непривлекательной. Поэтому парадокс начала XIX в. в Англии состоял в том, что при значительной безработице наблюдался дефицит квалифицированной рабочей силы.

Второй по важности проблемой было обучение. Персонал должен был обучиться новым достижениям индустриальной жизни. Грамотность была редкостью, а работа с машинами требовала некоторых навыков чтения, счета, умения читать чертежи и т. п. Обучение проводилось в значительной степени путем показа, проб и ошибок. Рабочий узнавал, как надо эксплуатировать машину или обрабатывать материал, как правило, от своего коллеги. В то время стандартизированные методы работы еще не были созданы, и каждый рабочий действовал в соответствии с указаниями своего наставника, который в большинстве случаев знал немногим больше его самого.

Рабочие не были обучены соблюдению точности и допусков, требуемых методикой заменяемых частей как одного из принципов массового производства. Случайное приобретение несистемных знаний от сотрудников, недостаток стандартных методов работы и сопротивление рабочих новым методам – все это сказывалось на эффективности деятельности фабрик. Поэтому предприниматели были вынуждены создать собственные школы, чтобы обучить рабочих арифметике и геометрии, а также необходимым умениям.

Низкий уровень подготовленности рабочей силы приводил к узкой специализации работ, разделению их на незначительные задачи вследствие легкости обучения им рабочих. Цель была не только и не столько в производительности, сколько в решении практических проблем найма и обучения персонала.

Принятие централизованного стиля руководства диктовалось стремлением добиться предсказуемых результатов от рабочих, не желающих трудиться в соответствии с требованиями. Участие рабочих в принятии решений не практиковалось по причине бесполезности и даже вредности.

Дисциплина труда также являлась важной проблемой. Привыкшим к ремесленным традициям независимости и аграрным нравам самодостаточности рабочим необходимо было прививать такие привычки, как точность, регулярная посещаемость, принятие нового режима контроля и наблюдения, монотонности и приспособления к ритму и скорости действия машин. Выходы на работу были нерегулярными, праздничные дни вызывали крупномасштабные прогулы, что сдерживало работу на фабрике. Рабочие предпочитали работать сверхурочно, чтобы заработать больше и затем исчезнуть на неопределенный срок. Для борьбы с этой проблемой и формирования лояльности рабочих некоторые предприниматели использовали традиционные праздники, пикники и банкеты, которые несколько разбавляли монотонность работы и укрепляли межличностные отношения.

Сдельная оплата появилась уже на начальной стадии фабричной системы. Прежняя оплата труда рабочего на уровне средств существования, исходила из убеждения, что наилучший рабочий —

это голодный рабочий. Новое отношение следовало из концепции экономического человека: стремясь получить больше, работник будет работать интенсивнее. Однако предприниматели пытались подгонять рабочих, увеличивать нормы выработки, что вело к ухудшению качества и конфликтам между работниками и предпринимателями относительно норм и начисления зарплат.

В мотивации действовала система «кнута и пряника» с большим акцентом на первую составляющую. Широко распространенной была система дифференцированных штрафов.

Промышленная революция создала новую культурную среду и рассмотрела ряд проблем, связанных с управлением людьми. Потребности человека становились все более сложными, поскольку он стремился адаптироваться к жизни в городе и к новым проблемам фабрики. Организациям приходилось вводить новшества, чтобы успешно конкурировать в рыночной экономике, создавать условия для роста предприятий и сокращения затрат.

Одним из тех, кто стремился по-своему подойти к управлению людьми на предприятии в условиях произошедших изменений, был Роберт Оуэн (1771–1858). На примере своей фабрики в Нью-Ланарке (Англия) он хотел показать, что обязанность заботиться о наемных рабочих вполне совпадает с интересами работодателя. Оуэн разработал систему «патроната», доказывая, что человек есть продукт внешних окружающих его условий и воспитания: чем выше последние, тем более облагораживается и совершенствуется человеческая природа.

В первое десятилетие XIX в. фабрика Оуэна привлекала к себе пристальное внимание общественности. Вызывали удивление одновременный коммерческий успех предприятия и благосостояние занятых на нем рабочих. Фабрику посетил даже будущий российский император Николай I. Удивленный успехом Оуэна, он предложил реформатору взять с собой 2 млн излишнего британского населения (нищенское существование рабочих в то время было принято объяснять их «чрезмерным размножением») и переселиться в Россию, но получил отказ.

Предвосхищая Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, Р. Лайкерта и других исследователей, признавших важность человеческого фактора в организации, Р. Оуэн отмечал, что для получения прибыли владелец предприятия должен уделять человеческому ресурсу такое же внимание, как и оборудованию.

Оуэн упрекал своих коллег-предпринимателей в том, что они не учитывали человеческий фактор, тратили огромные деньги на лучшие машины, но покупали самую дешевую рабочую силу.

Оуэн не был удовлетворен своими успехами: его рабочие оставались, по его словам, «рабами», лишь поставленными в сравнительно благоприятные условия. В 1813 г. он предложил законопроект, запрещающий нанимать на работу детей в возрасте до 10 лет, устанавливать для них рабочий день продолжительностью более десяти с половиной часов и занимать их в ночные смены. Хотя законопроект стал в 1819 г. законом, но фактически он не действовал.

После неудачных попыток изменить управление людьми в Англии Оуэн отправился в Америку, где основал производительную общину «Новая гармония», устав которой основывался на принципах уравнительного коммунизма. Попытка быстро изменить природу людей путем преобразования внешних условий, на которую Оуэн потратил фактически все свое состояние, окончилась провалом. Но еще долгие годы он вел самую активную деятельность: участвовал в рабочем профессиональном и кооперативном движении, неустанно пропагандировал идею преобразования общества.

Р. Оуэн был не единственным, кто стремился трансформировать подходы к управлению. До того как управление обрело научный статус, т. е. на стадии «донаучного менеджмента», большой вклад в его становление внесли А. Сен-Симон (1760–1825), Ш. Фурье (1772–1837), Р. Аркрайт (1732–1792), Дж. Уатт (1736–1819), М. Болтон (1728–1809), Ч. Баббедж (1792–1817), которые обращали внимание не только на инженерно-

технические, но и на социально-психологические аспекты производства, и видели путь к увеличению производительности труда также и в мотивации рабочих. Уже в то время некоторые прогрессивно настроенные управленцы практиковали патерналистский стиль руководства, выражающийся во внимании к таким мотивационным аспектам, как укрепление морали рабочих и дружественных взаимоотношений с ними, улучшение условий труда и быта, возрастание удовлетворенности работой. Более того, эксперимент М. Болтона и Дж. Уатта (1800), задолго до Ф. Тейлора, был посвящен тарификации работ и созданию на ее основе системы оплаты труда, связанной с выработкой отдельного рабочего. Однако идеи представителей «донаучного менеджмента» не нашли в то время широкого применения.

1.2. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента

1.2.1. Концепция научного управления персоналом

Широкое использование электрической энергии на предприятиях и механизация ручного труда привели в последние десятилетия XIX в. к потенциально высокой продуктивности и массовому производству техники. Процесс концентрации производства вызвал появление крупных предприятий, на которых работали малоквалифицированные наемные работники, занятые тяжелым монотонным физическим трудом. В этих условиях главными задачами повышения эффективности производства была максимальная рационализация технологических операций и побуждение рабочих трудиться более интенсивно.

Накопление ресурсов и развитие технологии ярко высветили главное препятствие на пути к более высокой производительности – существующие в то время подходы к управлению. Именно в это время расплывчатые и противоречивые принципы управления сменила научная система знаний о законах рациональной организации труда, разработанная Фредериком Уинслоу Тейлором (1856–1915), который считается основоположником научного менеджмента. Следует отметить, что в то время понятия «менеджмент» и «наука управления персоналом» считались синонимами. Более того, наиболее принципиальные моменты научного менеджмента относились к управлению персоналом.

Концепция Тейлора изложена в работах «Сдельная система» (1895), «Управление предприятием» (1903), «Принципы научного менеджмента» (1911), принесших ему широкую известность. Сам Тейлор писал о сути новой системы: *«Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; доведение каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния»*.

В основу этой системы он заложил четыре научных принципа:

1. Создание научного фундамента, заменяющего старые, сугубо практические методы работы. Тейлор отмечает, что на практике руководители обычно не знают, какой объем работы может выполнить рабочий при оптимальных условиях. С другой стороны, рабочие сами с трудом представляют себе, что от них ожидается. Достигнуть соответствия между требованиями руководителей и ожиданиями работников можно путем научного исследования элементов трудового процесса. Если работник выполняет научно обоснованный объем работы, он вправе получать и более высокое материальное вознаграждение за свой труд.

2. Отбор и обучение работников. Чтобы убедиться, что работник соответствует по своим профессиональным качествам научно обоснованным нормам, необходимо проводить отбор с помощью разработанных для этого критериев. Тейлор считал, что

проведение подобного отбора позволит работникам стать первоклассными специалистами в определенном виде работ и таким образом повышать собственные доходы, не сокращая при этом доходы других. Тейлор придерживался достаточно необычного для своего времени подхода к отбору и обучению, считая, что лучше выучить и создать знающего человека, чем охотиться за работником, которого выучил кто-то другой.

Администрация должна заботиться о наличии одного или нескольких учителей для обучения каждого рабочего новым и упрощенным движениям в работе, а наиболее медлительные рабочие должны подвергаться непрерывному наблюдению и пользоваться всякой возможной помощью, пока не достигнут надлежащей скорости в производстве работы.

3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения элементов научного управления. Процесс взаимодействия между руководителем и подчиненным ему работником Тейлор рассматривал как своеобразную «революцию в умах», новое видение контекста трудовой деятельности. Двум сторонам, участвующим в трудовом процессе, надо не делить ограниченный по размерам пирог на части, а сосредоточить свое внимание на увеличении его общих размеров.

4. Распределение ответственности между руководителями и работниками. Руководители обязаны давать работникам научно обоснованное трудовое задание и осуществлять непрерывный контроль за его выполнением. Работники обязаны выполнять порученное задание, используя только научно обоснованные методы работы. В случае его перевыполнения предусмотрено дополнительное материальное вознаграждение.

Для определения научно обоснованных методов работы подход Тейлора предусматривал:

- углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, а также режимов работы техники;
- проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда;
- подбор и обучение работников рациональным приемам труда;
- выбор эталонного работника, который в полной мере усвоил «урок» (строго определенное ежедневное задание);
- расчет норм выработки на основе эталонной трудоемкости выполнения работ данным работником и разработку предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

Для того, чтобы заинтересовать работников в более интенсивном труде, Тейлор использовал дифференцированную заработную плату: отстающие работники штрафуются, середняки получают норму, передовики награждаются.

Однако и до Тейлора предпринимались попытки ввести дифференциацию заработной платы, поэтому саму систему оплаты он считал менее важной, чем научный способ ее определения. Основа его подхода – установление прямой зависимости размера оплаты труда от выработки.

По мнению Тейлора, рабочий трудится не в полную силу и сознательно ограничивает свою выработку. Истоки поведения рабочего, именуемого им как «работа с прохладцей», он связывал с «феноменом группового давления» и «феноменом сознательного ограничения выработки».

Суть первого феномена заключается в том, что при традиционных принципах организации трудовой деятельности работа в коллективе заставляет передовиков опускаться до уровня середняков, а середняков – до уровня отстающих. Следовательно, необходимо отказаться от коллективных форм организации трудовой деятельности.

Суть второго феномена состоит в том, что рабочий сознательно ограничивает выработку. Тейлор пришел к выводу, что такое поведение – итог ожиданий рабочих снижения администрацией расценок при возможном увеличении выработки. Гарантией недопущения этого может быть только всеобщая реформа управления на основе научных принципов.

Тейлор полагал, что не техника и экономика, а именно управление людьми является основным фактором, влияющим на повышение эффективности производства. При этом он выдвигал две программы: «достигающего рабочего» и «достигающего руководителя».

Цель программы «достигающего рабочего» – «поднять каждого рабочего до высшего уровня..., заставляя его использовать лучшие свои способности, пробуждая в нем самолюбие и энергию и давая ему плату, достаточную, чтобы жить лучше». При этом программа была построена на следующих принципах:

1) поручение рабочему задания такой степени сложности, которая доступна его умениям и физическим возможностям;

2) поощрение его к тому, чтобы он делал максимум работы, доступной «первоклассному представителю его разряда»;

3) каждому рабочему, который трудится в наивысшем темпе первоклассного работника, следует выплачивать в зависимости от характера работы прибавку от 30 до 100 %.

Таким образом, рабочему следует поручать такое задание, выполнение которого требовало бы от него максимум напряжений и усилий, но не вредило его здоровью. По мере того как это задание будет им осваиваться, ему надо поручать все более сложные задания. В соответствии с этим все типы работ Тейлор классифицировал по степени сложности и содержанию. На основе этой классификации он построил систему обучения и профессионального отбора работников.

Программа «*достигающего руководителя*» охватывает широкий круг вопросов подготовки персонала. В то время проблему подбора квалифицированных руководителей решали на довольно примитивном уровне – путем переманивания их с других предприятий, а основной подход к управлению людьми сводился к тому, что если найдется подходящий человек, то методы управления могут быть предоставлены всецело на его усмотрение.

Тейлор же утверждал, что главное не личность, а система. По его убеждению, средние по своим способностям, но хорошо организованные работники могут добиться с помощью кооперации результатов, превосходящих результаты «выдающейся личности». При этом принцип «система вместо личности» не препятствует, а способствует «выработке первоклассных деятелей», причем в более сжатые сроки. Легче подобрать и обучить несколько человек, каждый из которых, обладая одной-двумя способностями, выполнял бы одну-две функции, чем найти и обучить человека, обладающего всеми качествами и выполняющего широкий круг обязанностей.

В противовес старой системе линейного управления, которая требовала от низшего руководителя – мастера – выполнения такого круга разнообразных функций, что справиться с ними в равной степени успешно ему было не под силу, Тейлор предложил систему функциональной администрации. Он считал необходимым введение вместо одного мастера – восьми, каждый из которых должен был нести ответственность за определенную работу (подготовку производства, ремонт и обслуживание оборудования и т. д.). При новой системе более легким становилось обучение мастеров, так как каждому нужно было знать лишь определенные, ограниченные узкой сферой деятельности обязанности.

Однако нигде, кроме как у самого Тейлора, система функциональных менеджеров не работала. Некоторые авторы считают, что функциональная концепция деятельности мастеров не получила широкого распространения по причине отсутствия всесторонне подготовленных менеджеров, способных использовать узко функциональных мастеров, а не по причине осложнения действия принципа одного начальника для рабочего. Другие полагают, что сведение до минимума разнообразия операций означает лишь видимость экономии. С одной стороны, стоимость обучения и сокращение потерь от текучести очевидны, так как работа упрощена, а любого человека можно заставить ее выполнить или уволить его. С другой стороны, одновременно снижается и заинтересованность

работников в труде, что ведет к падению производительности и браку.

Впоследствии все же стал широко пропагандироваться «принцип единства распорядительства», согласно которому каждый работник должен получать указания только от одного руководителя (мастера).

Стоит отметить, что в управление персоналом в системе Тейлора входят и проблемы служебного продвижения и подбора кандидатов, профессиональное обучение, изучение качеств и способностей кандидатов, оценка деятельности руководителя и соответствия его занимаемой должности. Так, отдел «личного состава» должен был собирать данные о каждом работнике, демонстрирующие его аккуратность, неоправданное отсутствие, нарушение заводских правил, порчу работы, машин или инструментов, равно как и умелость в разного рода работах; кроме того, средний заработок, а также все его хорошие качества.⁴

Один из принципов современной кадровой политики – руководитель должен идти на повышение лишь после того как подготовит себе замену, – можно найти и у Тейлора. То же можно сказать и о требовании изучать все «лучшие качества» работников с целью их последующего развития. Таким образом, программа «достигающего руководителя» в системе Тейлора носила комплексный характер.

Можно резюмировать, что методы управления персоналом в системе Тейлора характеризуются следующими основными чертами:

1) индивидуальная ответственность каждого работника за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий;

2) жесткое разделение сфер деятельности. Управленческий персонал полностью ответственен за планирование, организацию труда и производства, действенность контроля. Производственный персонал несет ответственность за точность выполнения производственных установок и технологических режимов;

3) приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами;

4) проектирование рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение;

5) нормирование труда;

6) выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами;

7) преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления персоналом.

И все же притязания основоположника научного управления выходили за рамки хронометрирования и использования прогрессивной системы труда. Он выступал за полный пересмотр существующих установок и отношений между руководством и работниками, полагая, что использование научного управления приведет к исчезновению конфликтов, созданию атмосферы доверия, гармонии и процветания, совершению подлинной «ментальной революции» как в сознании работников, так и в сознании управленцев.

Несмотря на положительные результаты применения системы Тейлора, разработки Тейлора внедрялись фрагментарно и непоследовательно. Это позволило П. Дракеру заметить, что найдется немного людей, оказавших такое влияние на развитие науки, как Тейлор, равно как и тех, чьи идеи сталкивались бы с таким упрямым непониманием и усердным перевираанием. Он утверждает, что репутация Тейлора страдала именно из-за того, что тот применил знание к исследованию процесса труда: «для профсоюзных лидеров того времени это было сущим проклятием; кампания общественного презрения, поднятая ими против Тейлора, была одной из самых злобных в американской истории».

Во времена Тейлора профсоюзы представляли собой цеховые монополии, в которые принимали только родственников ранее принятых членов. Чтобы быть членом такого

4 См.: *Тейлор Ф.У.* Тейлор о тейлоризме. – М.; Л., 1931. – С. 202.

профсоюза, требовалось пройти профессиональное обучение в течение 5–7 лет, но никакой систематической подготовки или изучения трудовых методик при этом не предусматривалось. Члены профсоюза давали клятву хранить в тайне секреты мастерства и никогда не обсуждать свою работу ни с кем, кроме товарищей по профсоюзу. Утверждение Тейлора о том, что работу можно изучить, проанализировать и представить в виде ряда простых повторяющихся действий, каждое из которых следовало выполнять определенным образом, в определенное время, при помощи подходящих инструментов, изменяло привычное положение вещей.

Методы Тейлора и его единомышленников вызвали настолько сильную реакцию профсоюзов, что в 1911 г. он предстал перед специальным комитетом Конгресса США, созданным специально для того, чтобы разобраться с его системой управления. Комиссии не удалось доказать, что научное управление и хронометраж нарушают права рабочих. Несмотря на это был принят запрет на проведение «исследований рабочих операций» на государственных оружейных заводах и судоверфях, который оставался в силе даже после Второй мировой войны.

Критика «тейлоризма» не затихала многие десятилетия. Тейлор обвинялся в низведении рабочего до уровня существа, способного целенаправленно действовать лишь под влиянием элементарных, в первую очередь материальных стимулов, поскольку его интересы якобы замыкаются на физиологическом уровне, хотя именно Тейлор настаивал на необходимости воспитания у рабочих «добрых чувств по отношению к хозяевам» и ратовал за создание рабочих столовых, детских садов, различных вечерних курсов.

На непоследовательное внедрение идей Тейлора оказала влияние экономическая ситуация в США. Тейлор начинал свои исследования в период оживления американской промышленности, что способствовало популярности нововведений, обеспечивающих благоприятный климат на предприятии и снижение текучести персонала при росте производительности труда. Но его система относилась в большей степени к физическому труду, а рост технических нововведений требовал исследования квалифицированного труда, нормировать который было гораздо труднее. Кроме того, в период первой мировой войны резко увеличился приток эмигрантов, обеспечивающих предприятия дешевой рабочей силой, т. е. отпадала необходимость в каком-либо «социальном партнерстве». В этих условиях и стал складываться феномен «тейлоризма», т. е. фрагментарное использование системы Тейлора с явным акцентом на ужесточение условий труда при необоснованно больших полномочиях линейного управленческого персонала.

И все же несмотря на все искажения учения Тейлора, благодаря ему менеджмент стал профессиональной деятельностью, имеющей научную методологию и инструментарий.

Центральным моментом системы Тейлора было желание рационализировать и стандартизировать методы производства с целью повышения его эффективности. Тейлора интересовал конкретный рабочий, преследующий определенные цели и мотивированный поощрительными выплатами. И хотя Тейлор рассматривал мотивацию слишком упрощенно, неправильно оценивал роль групп, существует связь между поздними исследованиями Тейлора и ранними теориями промышленной психологии, изучавшими условия, необходимые для сотрудничества менеджмента и рабочих. Вместе с предложениями усиления контроля со стороны администрации и детализации производственных заданий Ф. Тейлор обращал внимание и на такие мотивационные факторы, как перспективы карьерного роста, контроль над рабочими в доброжелательной форме, удобный ритм труда и четкая постановка производственных задач.

Влияние Тейлора на дальнейшее развитие теории менеджмента огромно. Идеи Тейлора были развиты в трудах его учеников и последователей, среди которых стоит выделить Г. Гантта и супругов Гилбрет.

Генри Гантт (1861–1919), как и Тейлор, рассматривал проблемы согласования интересов работников и менеджмента, научного отбора, материального поощрения как

средства повышения производительности труда, детальных рабочих инструкций. Его первая премиальная система была разработана в 1901 г.: выполнившему дневное задание рабочему выплачивалась премия в размере 50 центов. Мастеру предназначалась премия за каждого рабочего, выполнявшего норму, и дополнительная премия, если все его подчиненные добивались такого же результата. В данном случае имела место первая попытка материально заинтересовать мастера в обучении рабочих правильным методам работы. Внедрение этой системы привело к двукратному увеличению производительности труда на ряде предприятий.

По мысли Гантта, мастер, обучая рабочего, должен делать нечто больше, чем повышать мастерство и его знания. Он считал, что мастер обязан развивать и «привычки промышленности»: трудолюбие и сотрудничество, которые облегчат приобретение остального знания.

Гантт считал, что время принуждения рабочих к труду ушло в прошлое. Он писал, что попытка заставить работника делать непонятную ему работу приведет к неудаче, что подлинная демократия – это больше, чем право высказывать свое мнение. Эффективно работать может лишь тот, кто знает, что и как он будет делать. Повышая свою квалификацию, рабочие сознательно и лучше выполняют порученные им задания. Они начинают чувствовать ответственность за выполняемую работу. Гантт мечтал о «демократии на производстве», считая, что из всех проблем менеджмента наиболее важной является проблема человеческого фактора.

Среди последователей Тейлора особенно выделяются супруги **Фрэнк Гилбрет** (1868–1924) и **Лилиан Гилбрет** (1878–1958), занимавшиеся рационализацией труда рабочих, изучением физических движений в трудовом процессе и исследованием возможностей повышения производительности труда.

Ф. Гилбрет изобрел микрохронометр (часы, записывающие интервалы продолжительностью до 1/2000 с), который в сочетании с кинокамерой позволял точно описать количество и состав движений при выполнении заданной операции. Благодаря этому были определены 17 основных, наиболее часто повторяющихся движений кисти руки, которые они называли «терблигами» (фамилия Гилбрет, прочитанная справа налево). Предложенный Гилбретами новый метод до сих пор используется при нормировании труда.

По их мнению, следовало рационализировать не только движения, но и освещенность, отопление, отдых, прием пищи, используемый инструмент и другие аспекты, касающиеся условий труда и режимов работы оборудования.

Исследование, проведенное Гилбретами, показало, что причиной усталости рабочих была не монотонность, а недостаток интереса менеджмента к рабочему. Именно поэтому следовало предъявлять высокие требования к способностям, опыту и знаниям управляющих.

Л. Гилбрет развивала психологический подход к управлению. Она считала, что успешное управление базируется на человеке, а не на работе, и научный менеджмент позволяет максимально использовать возможности и усилия человека.

При этом Л. Гилбрет выделяла три стиля управления: традиционный, переходный и научный. При научном менеджменте рабочий обретал умственное равновесие и безопасность, а не обеспокоенность, которая была неизбежной при традиционном управлении. Научное управление должно поддерживать регулярную работу, поощряя хорошие отношения в коллективе, и способствовать физическому, умственному, моральному, и финансовому развитию рабочего.

Л. Гилбрет вплотную подошла к построению научных основ управления персоналом, обратив внимание на значимость подготовки, обучения, оценки, отбора и распределения персонала фирмы, рационального использования трудовых ресурсов, учета личностного фактора.

Одновременно с Тейлором в Америке успешно работал менеджер, никогда не

принадлежавший к его группе и ведущий самостоятельный поиск в области научного управления – **Гаррингтон Эмерсон** (1853–1931). Его самая известная книга «Двенадцать принципов производительности» (1912) относится к классике менеджмента. Эмерсон исследовал принципы организации труда применительно к любому производству. Двенадцать принципов повышения производительности Эмерсона таковы:

- 1) точно поставленные идеалы или цели;
- 2) здравый смысл;
- 3) компетентная консультация;
- 4) дисциплина;
- 5) справедливое отношение к персоналу;
- 6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- 7) диспетчирование;
- 8) нормы и расписания;
- 9) нормализация условий работы;
- 10) нормирование операций;
- 11) письменные стандартные инструкции;
- 12) вознаграждение за производительность.

Эмерсон утверждал, что при выборе людей для работы не так важны такие внешние вещи, как образование, физическая сила и даже поведение в прошлом. Основное внимание надо обращать на внутренние способности, склонности и характер человека.

Стоит отметить, что справедливое отношение к персоналу, по Эмерсону, должно определяться через справедливую оплату труда. Кроме того, величайшая несправедливость заключается в том, чтобы «держат человека на той работе, к которой он не приспособлен». Поэтому, по его мнению, основное внимание при отборе надо обращать на «внутренние способности и склонности, характер – на то, что, в конце концов, определяет человека».

Эмерсон считал, что следование данным принципам значительно повышает производительность труда рабочих. При этом он проводил грань между трудом напряженным и трудом производительным. Работать напряженно – значит прилагать максимальные усилия, работать производительно – прилагать усилия минимальные: «истинная производительность всегда дает максимальные результаты при минимальных усилиях; напряжение, наоборот, дает довольно крупные результаты лишь при усилиях ненормально тяжелых». На принципе напряжения основана поштучная оплата труда, на принципе производительности – нормирование выработки и премиальная система оплаты.

В предложенной Эмерсоном системе оплаты труда возможность премирования существует уже при достижении 80 % установленной нормы. Ее главный принцип – чем выше процент переработки норм, тем больше размер премии.

При этом Эмерсон утверждал, что вознаграждение за производительность не сводится к денежной премии: «иногда человек бывает готов умереть за улыбку» и приводил пример Гарибальди, который предрекал своим последователям голод, жажду, лишения, раны, тюрьму и смерть – но они шли за ним с восторгом и воодушевлением.

Блестящий талант публициста и практика, широкий кругозор, продемонстрированные Эмерсоном в своих работах, создали огромное число сторонников рационализации труда и позволяют говорить о нем как о ярком философе менеджмента.

1.2.2. Административное управление

Возникновение административной школы в управлении связано с работами французского горного инженера, выдающегося менеджера-практика **Анри Файоля** (1841–1925). В отличие от школы научного управления, исследовавшей в основном вопросы рациональной организации труда отдельного рабочего, представители этого направления занимались разработкой подходов к совершенствованию управления

организацией в целом, исходя из того, что организацией необходимо управлять систематизированно для более эффективного достижения ее целей.

Теория администрирования Файоля состоит из двух частей: первая касается функций управления, т. е. того, что делает руководитель; вторая – принципов, т. е. как руководитель делает это.

Файоль выделил пять общих функций управления:

1) **предвидение (планирование)** – разработка программы действий предприятия на перспективу и на текущий период. Составление этой программы требует от руководящего персонала:

- искусства управлять людьми;
- известного нравственного мужества;
- большой активности;
- достаточной устойчивости;
- известной компетенции в производственной области;
- наличия достаточного опыта в делах;

2) **организация** – обеспечение предприятия всем необходимым для работы. При этом Файоль выделял материальную организацию (обеспечение предприятия необходимыми материалами, капиталом, оборудованием) и социальную организацию (обеспечение предприятия людьми). Управление людьми (социальный организм) включает следующие обязанности, не потерявшие актуальности и сегодня:

– установление программы действий, определение задач, целей и потребностей предприятия и установление соответствия между ними и материальным и социальным организмами;

- наблюдение за выполнением программы;
- осуществление руководства; предприятием компетентным и энергичным руководителем;
- правильный подбор административного аппарата;
- точное определение функций;
- согласование усилий для выполнения намеченной работы;
- ясное, отчетливое и точное формулирование решений;
- поощрение ответственности и инициативы;
- справедливое вознаграждение за труд;
- предупреждение ошибок и недоразумений;
- обязательное соблюдение дисциплины;
- подчинение личных интересов интересам предприятия;
- единство распорядительства;
- всеобщий контроль;
- борьба со злоупотреблениями в регламентации, с бюрократическим формализмом, бумажной волокитой;

3) **распорядительство**. Его цель – добиться от работников максимальной отдачи в интересах предприятия.

Именно Файоль выделил особую область сферы управления – управление персоналом. Он писал: «Предвидение, организация, координирование и контроль составляют в обычном понимании бесспорную область управления. Так же ли бесспорно относится сюда и распорядительство? Нет, не обязательно: распорядительство можно было бы изучать и отдельно. Но я решил включить его сюда по следующим соображениям: подбор и формирование персонала, и создание социального организма предприятия, входящие в задачи управления, в высокой степени связаны с распорядительством».⁵

Руководитель, исполняющий функцию распорядительства, должен:

5 См.: Файоль А. Общее и промышленное управление: пер. с фр. // Контроллинг. – 1992. – С. 8.

- обладать глубоким знанием своего персонала;
- устранять (увольнять) неспособных;
- быть хорошо знакомым с договорами, существующими между предприятием и служащими;
- подавать хороший пример;
- делать периодические осмотры предприятия;
- устраивать совещания со своими ведущими сотрудниками для достижения единства управления и согласования усилий;
- не загружать свое внимание мелочами;
- добиваться, чтобы среди персонала господствовал дух действенности, инициативы и сознание долга;

4) **координирование** , цель которого – достижение соответствия и согласованности между различными частями предприятия путем установления рациональных связей в производстве. Координация используется для того, чтобы облегчить работу организации и сделать ее функционирование более успешным. Файоль предлагал для этого проводить еженедельные совещания руководителей отделов;

5) **контроль** : проверка исполнения в соответствии с принятой программой. По Файолю, осуществлять контроль должно не только руководство, это должны делать беспристрастные контролеры, не связанные отношениями подчинения с контролируемыми работниками. Контролер должен обладать компетентностью, чувством долга, рассудительностью и тактом. Он обязан воздерживаться от вмешательства в управление и исполнение дел. Контроль должен осуществляться вовремя и иметь конкретные последствия.

Файоль, как и Тейлор, выступал против сложившейся системы подготовки руководящих кадров, против излишнего акцента на развитии у них инженерно-технических навыков в ущерб собственно управленческим. Он полагал, что чем выше должностной ранг руководителя, тем меньше ему необходимы технические знания и больше – организационные. Поэтому руководителей надо учить администрированию, а не инженерным дисциплинам. Файоль одним из первых классифицировал персонал промышленного предприятия и с помощью разработанных им специальных установок попытался выделить приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой категории персонала (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Относительная важность различных установок, которыми должен обладать персонал промышленных предприятий (крупное предприятие)

<i>Категории служащих</i>	<i>Установки, %</i>						<i>Полная квалификация, %</i>
	административная	техническая	коммерческая	финансовая	страховая	учетная	
Большое учреждение							
• рабочий	5	85	—	—	5	5	100
• мастер	15	60	5	—	10	10	100
• начальник мастерской	25	45	5	—	10	15	100
• начальник отделения	30	30	5	5	10	20	100
• начальник технической службы	35	30	10	5	10	10	100
• директор	40	15	15	10	10	10	100
Несколько объединенных учреждений:							
• главный директор	50	10	10	10	10	10	100

При этом по мере повышения иерархии относительная важность административной установки возрастает, а относительная важность технической – убывает.

Файоль дифференцировал персонал, определяя особенности содержания труда для каждой его структурной категории. Найм и обучение персонала предлагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и профессиональных особенностей занимаемой должности. При этом повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

Файоль сформулировал 14 принципов, которые, по его мнению, применимы к любой административной деятельности (при этом он отмечал, что их применение зависит от обстоятельств, состава работников и т. д.):

1) **разделение труда**, цель которого – повысить эффективность производства при затрате тех же усилий. Этот принцип применим как для производственного, так и для управленческого труда.

2) **власть** – право отдавать распоряжения и сила, принуждающая им подчиняться. Власть немыслима без ответственности, т. е. без санкций (награды или кары), сопровождающих ее действия. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность. При этом следует различать «официальный» (связанный с занимаемой должностью, получаемый по уставу) и «личный» авторитет (обусловленный интеллектом, жизненным опытом, способностью играть роль лидера). Личный авторитет первоклассного управляющего является обязательным дополнением власти официальной;

3) **дисциплина**, т. е. повиновение, усердие, энергичность, определенное поведение и внешние знаки уважения, соблюдаемые в соответствии с существующим между предприятием и работниками соглашением. Состояние дисциплины в социальном образовании существенно зависит от компетентности его руководителей;

4) **единство распорядительства**: подчиненный должен получать приказы только от одного начальника, двойные приказы являются источником напряжения и конфликтов;

5) **единство руководства**: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель;

6) **подчинение частных интересов общим**: интересы работников не должны ставиться выше интересов предприятия. Две категории интересов различного порядка одинаково заслуживают признания, необходимо постараться их согласовать. Это одна из

крупных трудностей управления: невежество, амбициозность, эгоизм, леность, слабость и разного рода страсти приводят к тому, что общие интересы ослабевают, уступая место личным, и это обстоятельство порождает вечную борьбу;

7) **вознаграждение персонала**, т. е. оплата выполненной работы. Она должна быть справедливой, по возможности удовлетворяя и нанимателя, и служащего. Файоль подчеркивает, что вне зависимости от того, какое вознаграждение за труд получает работник – деньги или такие блага как тепло, свет, кров, продукты питания, – смысл его состоит в удовлетворении потребностей работника;

8) **централизация**, которая не может быть хороша или плоха сама по себе. Она бывает принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителей и обстоятельств, но в большей или в меньшей степени существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации – вопрос меры. Необходимо определить степень централизации, наиболее благоприятную для предприятия;

9) **скалярная цепь** – властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения, от высшей инстанции до низших ступеней. Более привычными терминами для определения этого понятия являются «иерархия» и «каналы», или «линии коммуникации».

В определении скалярной цепи Файоль соединяет эти два понятия, постулируя потребность в высшей инстанции. Для того чтобы сохранить возможность контроля и избежать при этом потерь времени, следует делегировать права и ответственность подчиненным при осуществлении необходимых коммуникаций. Коммуникация между индивидами одного ранга позволяет решать проблемы, не выходя за пределы иерархии;

10) **порядок**. Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте. Следует создавать детальные организационные схемы, которые позволяют дать представление о персонале в целом и обо всех отделах организации и работающих в них людях;

11) **справедливость**. Для того, чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно: справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием;

12) **постоянство состава персонала**. Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Стабильность состава связана с проблемой планирования персонала, методами управления и текучестью. Более того, Файоль подчеркивал, что нестабильность (высокая текучесть) состава особенно характерна для крупных концернов. За короткое время невозможно настолько овладеть делами, чтобы начать самостоятельное планирование и обрести уверенность в себе, которая пробудит подобную же уверенность и в других;

13) **инициатива** – возможность создания и осуществления плана, что, являясь одним из сильнейших стимулов, определяющих поведение человека, обеспечивает мотивацию и удовлетворенность работой. Менеджер должен предоставить своим подчиненным эту возможность получения удовлетворения от работы. Руководитель, умеющий использовать таким образом инициативу подчиненных, стоит куда выше руководителя, неспособного на это;

14) **единение персонала**. Файоль резко выступал против принципа «разделяй и властвуй». Разделять враждебные силы для того, чтобы их ослабить, – дело искусное, но разделять свои собственные силы внутри предприятия – тяжелая ошибка. Подлинный талант нуждается в координации усилий и труда каждого человека, за который тот получает вознаграждение, не вызывающее ревности коллег и не нарушающее гармонии производственных отношений.

По мысли Файоля, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития.

Таким образом, идеи Тейлора о необходимости четкого нормирования работ и регламентации взаимоотношений между исполнителями и руководителями в целях противодействия произволу власти, с одной стороны, и сознательного снижения интенсивности труда, с другой, находят у Файоля свое продолжение и развитие.

Однако принципы Файоля ориентированы на условия, более благоприятные для осуществления демократических отношений. Речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы, единения персонала, т. е. солидарности в организации.

1.2.3. Управление персоналом в компании Генри Форда

Возможности реализации идей классического менеджмента были наглядно продемонстрированы в условиях крупного машинного производства, ориентированного на массовый выпуск продукции. Пример этому – успех автомобильной компании **Генри Форда** (1863–1947).

Его подход, основанный на максимальном разделении труда, применении высокопроизводительного оборудования и инструментов, размещении оборудования по ходу технологического процесса, регламентированном ритме производства, механизации транспортных операций, нашел отражение в использовании преимуществ поточного производства.

Конвейер позволял повышать производительность труда рабочих без вмешательства мастера, так как рабочий должен был сам приспосабливаться к скорости движения конвейера. Первый сборочный конвейер был пущен Фордом в 1913 г. Эффект от его использования превзошел все ожидания. К этому стоит прибавить и феноменальный успех фордовской «модели Т» (народного автомобиля), что в результате обеспечило компании огромный приток денежных средств, технологическое и коммерческое первенство в своей отрасли.

Нельзя сказать, что Форд первым открыл принцип преимущества объема продаж, но он был первым, кто применил этот принцип с потрясающей эффективностью. «Производить с минимальной затратой материалов и человеческой силы, а продавать с минимальной прибылью» – вот основной постулат Форда. Он не допускал потерь времени, перерасхода энергии и материалов, свел к минимуму ручной труд. В итоге Форд продавал свои машины за поразительно низкую цену – 750 долл. (при среднемесячной зарплате американского рабочего в то время 250 долл.).

В целях «совершенствования персонала» в компании Форда был создан специальный социологический отдел с невероятной для того времени численностью 60 человек, деятельность которого была направлена на развитие у рабочих привычек к бережливости и экономии средств, обучение английскому языку (большинство из них были иммигранты). Задача социологического отдела состояла в исследовании положения рабочих путем посещения их квартир, проведения опросов (изучались семейное положение, иждивенцы, национальность, религиозная принадлежность, условия жизни, уровень благосостояния). Работник компании причислялся к определенной категории. Лица, склонные к алкоголизму, азартным играм, занимающие грязные комнаты или излишек жилья, могли быть дисквалифицированы.

Дисквалифицированных рабочих штрафовали и предоставляли им испытательный срок. Если по истечении шести месяцев требования компании не выполнялись, работник мог быть уволен.

Форд создал систему льгот медицинского обслуживания, начал строить и продавать рабочим недорогое жилье в рассрочку.

Однако до конца 1920-х гг., пока его не вынудила к этому конкуренция, Форд считал излишними издержки на модификацию и диверсификацию продукта, новые

конструкторские разработки, изучение спроса и совершенствование аппарата управления, который все более отставал от роста и усложнения организационной структуры компании.

Стиль управления Форда прозвали диктаторским, поскольку несмотря на наличие менеджмента низшего и среднего звеньев, стратегическое и оперативное руководство осуществлял он сам.

В 1919 г. компания стала его семейной собственностью, что поставило ее в зависимость от вкусов и представлений ее владельца. В 1920 г. Форд уволил всех служащих, не имевших, как он считал, прямого отношения к производству, отключил большую часть внутренних телефонов между отделами. Он гордился минимальными горизонтальными связями между отделами, работой без «лишней документации» и «лишних людей», полагая, что его воли и интуиции вполне достаточно, чтобы отлаженный испанский механизм работал сам собой.

Если в трудах классиков менеджмента можно обнаружить определенную долю сомнений, готовность к возражениям, то Форд демонстрирует безапелляционность суждений.

Коммерческий успех Форда позволил ему заявить о снижении продолжительности рабочего дня до 8 ч, увеличении ставок работников в два раза (с 2,5 до 5 долл. в день). Одновременное сокращение рабочих смен с трех до двух потребовало дополнительного привлечения 5 тыс. новых работников. Желавших найти работу у Форда было гораздо больше, в результате возникли беспорядки, потребовавшие вмешательства полиции.

«Методы единоличного контроля практиковались в компании Ford Motor еще в те дни, когда она делала первые шаги. Тогда вошло в обычай регулярно, раз в несколько лет, понижать в должности линейных менеджеров, дабы «согнуть с них спесь» и напомнить, что своим положением они обязаны исключительно доброте «хозяина». Еще в начале своей карьеры Форд решил ни с кем не делить собственность и так же, вероятно, не желал разделить и менеджмент. Менеджеры не управляли, а были подручными, послушными приказам, исполнителями в буквальном смысле. Неизбежные последствия такого подхода не заставили себя ждать: появились тайная полиция, боязнь заговора среди ближайших соратников, ощущение шаткости собственного положения».⁶

Форд создал систему, действующую по принципу машины, где каждый «винтик» должен был обеспечивать надежную работу. Эффективность подобной системы определялась во многом стабильностью производственного механизма, экономической мотивацией рабочих, неизменностью потребительского спроса и внешней среды организации. Поэтому закономерно, что в конце 1920-х – начале 1930-х гг., в период изменений социальной и рыночной среды Америки, компания Форда стала терпеть неудачи. Место лидера в автомобильной промышленности Америки заняла корпорация «Дженерал Моторс», наладившая выпуск более совершенных, удобных и элегантных автомобилей различных моделей и цен. При этом лозунгом Форда оставалось гордое утверждение: «Мы можем поставить вам автомобиль в любом цвете, при условии, что вы закажете черный. В результате в мае 1927 г. с конвейера сошел последний из 15 млн автомобилей «Модели Т».

Несмотря на то, что Форд первым установил на своих предприятиях восьмичасовой рабочий день и минимальный уровень заработной платы, изменения на рынке труда, новые концепции стиля руководства с преобладанием коллегиальных методов, развитие профсоюзного движения привели к серьезным конфликтам Форда с профсоюзами. Он единолично принимал все важнейшие решения и не доверял тем, кого он называл «дипломированными умниками» из университетов.

Крах Форда наглядно продемонстрировал, что для успешного решения задач в новых, нестабильных условиях рынка требуются новые подходы и принципы управления, в том числе и управления персоналом.

6 См.: Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский Дом «Вильямс», 2000.

1.2.4. Управление персоналом в контексте бюрократического управления Макса Вебера

Создание классических основ управления кадрами государственных служащих связано с именем немецкого социолога **Макса Вебера** (1884–1920), сформулировавшего теорию бюрократии.

Интерес Вебера к бюрократической организации был далеко не случайным. Если в США крупномасштабные организации возникали главным образом в частном секторе экономики, то в отсталой в то время Германии – преимущественно в государственном. Немцы никогда до конца не разделяли принципов индивидуализма, присущих американцам, и в большей мере были склонны к службе, чем к рискованному предпринимательству. Идеалы бюрократической государственной машины – гарантированная занятость, продвижение по службе, аккуратность и педантизм в исполнении своих обязанностей – как нельзя лучше подходили немецкой ментальности.

По мысли Вебера, по мере развития и совершенствования государственного управления, повышение рациональности ведет к тому, что главенствующим фактором в управлении становится не личность, наделенная властью, а установленные в обществе законы.

При этом рационализация становится исторической судьбой западной цивилизации: рационализируются способ ведения хозяйства, управление, образ жизни, мышление и чувства людей. Индивиды заключают сделки, завязывают знакомства, поступают на службу, руководствуясь рассудочными соображениями, взвешивая все «за» и «против».

Согласно Веберу основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные действия, а задачей членов организации следует считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника в организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации. Все нерациональные действия категорически не допускаются. В такой организации нет места ошибкам, конфликтам и неопределенности. Таким образом, рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения, а идеальная организация характеризуется предельно рациональными технологией, коммуникациями и управлением.

Идеальная, наиболее эффективная система управления, по Веберу, – бюрократическая. Бюрократия в организации характеризуется быстротой принятия решений, оперативностью в решении производственных вопросов. Жесткость связей в бюрократических структурах способствует их устойчивости и четкой направленности на достижение целей организации.

Бюрократия исключает личную зависимость, субъективный произвол и бесправие человека. Привилегии здесь заменяются компетентностью, поклонение и преданность личности руководителя – служебной дисциплиной и корпоративным духом. Главными в рациональном устройстве становятся не вера в харизму (божественный дар) или личная зависимость, а задачи организации, которые распределяются среди исполнителей как официальные обязанности. Четкое разделение труда делает возможными специализацию и повышение квалификации служащих. В зависимости от выполнения обязанностей исполнителей аттестуют, продвигают, награждают, депремируют или увольняют. Все поддается расчету и проверяемо. Чиновники конкурируют между собой, а руководство имеет возможность сравнивать их квалификацию и результаты, отбирать самых достойных. Вебер утверждал, что осуществление найма на работу и продвижения в должности иерархии в соответствии с квалификационными требованиями, обеспечение зарплаты и статуса в зависимости от категории, квалификации и стажа обеспечивают работникам защищенность от произвольных снижений ранга и увольнений, что укрепляет

в них преданность организации, формирует солидарность и коллективный дух.

В своей последней крупной работе «Хозяйство и общество» Вебер выделил универсальные принципы формирования системы «идеальной бюрократии», составляющие в совокупности действенный подход к управлению кадрами государственных организаций, основанный на следующих принципах:

1) существование определенных служб, а стало быть, компетенций, что обусловлено строго определенными законами и правилами; их функции четко разграничены, как и власть принимать решения в целях выполнения соответствующих задач;

2) защита служащих в выполнении их функций в соответствии с тем или иным положением (несменяемость судей, например); как правило, служащим становятся на всю жизнь, и государственная служба становится основной профессией, а не второстепенным занятием, дополняющим другую работу;

3) иерархия в выполнении функций, что подразумевает четкую административную структуру, разграничивающую управленческие посты и подчинения подразделений с возможностью обращения высших руководящих инстанций к низшим, обычно в такой структуре соблюдается единоначалие, а не коллегиальное руководство, поэтому налицо тенденция к централизации власти;

4) подбор кадров на конкурсной основе по прохождении экзаменов или по предпочтению дипломов, что требует от кандидатов наличия соответствующего специального образования; как правило, функционер назначается (реже избирается) на основе свободного отбора на контрактной основе;

5) регулярная оплата труда служащего в виде фиксированной заработной платы и выплаты пенсии при уходе с государственной службы; размеры оплаты устанавливаются в соответствии со штатным расписанием, учитывающим внутреннюю административную иерархию и уровень ответственности служащего;

6) право контроля со стороны администрации за работой подчиненных;

7) возможность продвижения по службе на основе оценки по объективным критериям, а не по усмотрению администрации;

8) полное отделение выполняемой функции от личности служащего, поскольку никакой служащий не может быть собственником своего поста или средства управления.

Принципы бюрократии, а точнее кадровой политики управления, которые выдвигает Вебер, выражают его стремление к созданию компетентной и объективной власти при жесткой иерархии и выраженной централизации.

Вебер утверждал, что чем более организация приближалась к его модели, тем большей эффективностью она должна отличаться. Он писал: «Как показывает опыт, чисто бюрократический тип управленческой организации способен с чисто технической точки зрения достичь наивысшей степени эффективности... и превосходит любую иную форму по своей точности, стабильности, дисциплине, и надежности». При этом Вебер отмечал, что «полностью развитый бюрократический механизм находится в таком же отношении к другим формам организации, как машина к немеханическим способам производства».⁷

Действительно, достоинства бюрократической системы управления кадрами заключается в ее точности, четкости, документальном оформлении, постоянстве, унифицированности, строгости отношений подчинения, предотвращении конфликтов, экономии затрат на людские и материальные ресурсы. Теория М. Вебера позволила в значительной степени решить проблемы построения управленческой структуры организации, определения оптимальных ролевых требований по отношению к индивидам, использования наиболее целесообразных технологий в организации.

Вместе с тем Вебер не учитывает реальные условия деятельности организаций и последствия функционирования управленческих структур. В его организации практически не рассматривается гибкость, не учитывается влияние неформальной структуры на

7 См.: Weber M. Theory of social and economic organization. – New York, 1964. – 337 P.

отношения между сотрудниками, ни внешнего окружения на организацию. Вследствие этого эффективная, по Веберу, рациональная система управления в сложных ситуациях превращается в нерациональную.

Исследования Вебера носили не только теоретический характер. В 1908 г. он начал социологические исследования на промышленных предприятиях. С помощью наблюдений и интервью исследовались проблемы реализации профессиональных навыков и интересов работников, внедрения различных систем оплаты труда, отношения рабочих к сдельной оплате, ситуации сознательного ограничения выработки со стороны рабочих. Эти же проблемы волновали и Ф. Тейлора. Более того, есть все основания предполагать, что при проведении социологических исследований, в том числе и при исследовании проблем производительности труда в текстильном производстве, а в 1910 г. при участии в опросе восьми тысяч шахтеров и литейщиков, Вебер детально ознакомился с концепцией Тейлора и проверил точность его установок.

В модели Вебера и в системах управления, предложенных американскими и европейскими специалистами, принадлежавшими к эпохе классического менеджмента, отразилась потребность того времени в рациональном совершенствовании управленческой деятельности, создании совершенного организационного механизма, где каждый на своем месте, в упорядочивании и регламентированности деятельности организации, достижении ее устойчивости и стабильности.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Каковы характерные особенности становления науки и практики управления персоналом в древних цивилизациях?
2. Выделите проблемы управления людьми в период промышленной революции.
3. Каков вклад Р. Оуэна в развитие подходов к управлению людьми?
4. Какие положения классического менеджмента не потеряли актуальность в современном управлении персоналом?
5. Некоторые авторы называли концепцию Ф. Тейлора «научной системой выжимания пота». Чем, на ваш взгляд, они руководствовались, предлагая такое определение?
6. В чем сущность концепции Ф. Тейлора? Проанализируйте достоинства и недостатки тейлоризма.
7. Каковы основные положения школы административного управления?
8. В чем преимущества и недостатки такого рода организации труда, как «Конвейер Форда», для работодателя и для рабочих?
9. Что вы можете сказать о подходе Г. Форда к управлению персоналом?
10. Дайте характеристику идеальной бюрократии по М. Веберу. В каких условиях она демонстрирует свою эффективность?
11. Необходима ли бюрократия? В чем различия «бюрократии современного общества» и «бюрократии по Веберу»?
12. Что общего между взглядами Ф. Тейлора и М. Вебера на управление персоналом?

Глава 2. Теория и методология управления персоналом организации

2.1. Управление персоналом как наука

Как конкретная специфическая область научного познания управление персоналом является предметом разработки научной теории, сфокусированной на выявлении

значимости этого процесса для развития предприятия, влияния на достижение его экономической и социальной эффективности.

Предполагающее различные подходы исследования, соотнесенные с целями управляющего им субъекта, условиями и правилами окружающей среды, управление персоналом является самостоятельным разделом управленческой науки и в соответствии с этим может быть предметом научного познания.

Согласно мнению философов, современная наука дисциплинарно организована и состоит из различных областей знаний, взаимодействующих между собой и вместе с тем имеющих относительную самостоятельность. Если рассматривать науку как целое, то она принадлежит к типу сложных развивающихся систем, которые в своем развитии порождают все новые относительно автономные подсистемы и новые интегративные связи, управляющие их взаимодействием.⁸ Сформированное на «стыке» экономики, психологии, юриспруденции, социальной педагогики, медицины, учитывающее этнические особенности населения и базирующееся на принципах общего менеджмента управление персоналом предполагает таким образом «междисциплинарный» подход к своему исследованию и, выделяясь в автономную научную подсистему, – подразумевает его в ходе классического процесса познания.

Логикой научного познания выделяются прежде всего два уровня знания – эмпирический и теоретический – и соответствующие им два взаимосвязанных, но в то же время специфических вида познавательной деятельности: эмпирическое и теоретическое исследования. Эмпирическое – как начальный этап – характеризуется сбором фактов, фиксирующих внешние проявления, свойства предмета или явления. Теоретическое познание есть уже углубление человеческой мысли в сущность явления действительности. Если методами эмпирического исследования выступают наблюдение, описание и другие подобные, то методами более продвинутого теоретического – моделирование, создание гипотез и теорий.

Философская мысль склоняется к тому, что результаты научной деятельности как раз находят отражение именно в теориях (от лат. *theoria* – рассмотрение, исследование). Оговаривая тот факт, что теория может быть как исходным пунктом научного исследования, так и его результатом, ученые в настоящее время определяют ее как любое научное единство знания, в котором факты и гипотезы связаны в некоторую целостность, т. е. такое научное знание, в котором факты подводятся под общие законы, а связи между ними выводятся из последних. Ко всякому теоретическому познанию, в силу того, что теории неизбежно присущ гипотетический элемент, примешивается момент неуверенности; она приобретает вероятностный характер, причем обнаружение каждого согласующегося с этой теорией факта увеличивает степень ее достоверности, а обнаружение факта, противоречащего ей, делает ее менее достоверной, вероятной.⁹

В соответствии с выполняемыми функциями и задачами различают две большие группы теорий:¹⁰

– **объяснение**, т. е. постижение реальности посредством описаний, классификации типов, объяснений и прогнозов, означающее, что через теории познаются взаимосвязи (теоретическая цель науки);

– **преобразование**, т. е. создание теориями предпосылок изменения или преобразования реальности (прагматическая цель науки).

Как автономная подсистема управленческой деятельности управление персоналом является устоявшимся и развивающимся направлением в американской и

8 См.: *Фролов И.Т.* Введение в философию: Учебник для вузов. В 2 ч. – М.: Политиздат, 1990. – Ч. 2.

9 См.: *Философский энциклопедический словарь*. – М.: ИНФРА-М, 1997.

10 См.: *Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики* / Под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997.

западноевропейской научных школах и относительно них – сравнительно новым направлением, лишенным длительно формируемой, объективной базы познания, в отечественной науке.

В зависимости от значения, которое придается объяснению и преобразованию, можно выделить **три основных направления управления персоналом как науки** :

1) управление персоналом *с теоретической ориентацией* фокусирует внимание на теоретических научных целях. Это означает, прежде всего, необходимость представления объяснения причин, факторов, специфики содержания, эволюционных ожиданий тех или иных аспектов работы с людьми. Суждения преобразовательного или организационного характера допустимы в этом направлении как вероятный сопутствующий результат. Исследование управления персоналом с позиций теории наиболее результативно с привлечением смежных дисциплин – психологии, теории организации, истории;

2) управление персоналом как *технология* с ориентацией на прагматическую научную цель. Теоретическая научная цель в этом направлении теряет свою доминирующую роль; центром внимания становится развитие рекомендаций для практических преобразований при осмысленном пренебрежении глубокими теоретическими исследованиями;

3) управление персоналом как *прикладная наука* . Во главу угла здесь ставятся прагматические (от древнегреч. *pragma* – дело, действие) научные цели с одновременным преследованием теоретической научной цели, поскольку теория служит основой квалифицированной разработки рекомендаций по организации и преобразованиям.

Теория управления персоналом может строиться различными способами: с помощью дедукции – переход от общего к частному, или посредством формулировки общих положений; посредством индукции – восхождения от наблюдения и описания явления, которое имеет место в действительности, к понятиям и суждениям, от отдельного, особенного – к общему.

Важным для формирования теории управления персоналом является учет влияющих на ее построение факторов, в том числе принятие во внимание обстоятельства, что теория управления персоналом предполагает определенную пространственно-временную область действия, где пространственное ограничение обусловлено неодинаковыми в разных странах нормами и социокультурной средой, а также стадией интернационализации бизнеса.

Помимо основной функции – определенное (с позиций персонала) объяснение и прогнозирование влияния на развитие предприятия, теория управления персоналом выполняет ряд других, не менее важных функций, отличительной особенностью которых является не прямая, а косвенная связь с исходными задачами теории. Речь идет об эвристической и общественно-политической функциях.

Эвристический ¹¹потенциал теории заключается в том, что процесс ее формирования и постоянного развития, проведения эмпирических исследований и создание более совершенных теорий обогащают дискуссию о работе с персоналом в науке и практической жизни, позволяют предвидеть и принимать во внимание слабо проявляющиеся, но потенциально активные явления и тенденции. Например, в 80-х и

¹¹ «Эврика» («Я нашел») – восклицание, приписываемое древнегреческому ученому Архимеду, который будто бы произнес его при открытии основного закона гидростатики. Слово «эврика» стало, с одной стороны, выражением радости и удовлетворения при решении какой-либо сложной задачи (проблемы), возникновении новой мысли, идеи. С другой стороны, философия рассматривает эвристику (греч. *heurisko* – отыскиваю, открываю) как науку, изучающую *творческую деятельность, методы, используемые в открытии нового и в обучении* . Эвристические методы позволяют ускорить процесс решения задач, особенно тех, в которых человек не может дать точный алгоритм решения. К эвристической относят модель слепого поиска, которая опирается на так называемый метод проб и ошибок; лабиринтную модель, в которой решаемая задача рассматривается как лабиринт, а процесс поиска решения – как блуждание по лабиринту; структурно-семантическую модель. Эвристика связана с психологией, физиологией нервной деятельности, структурной лингвистикой, теорией информации.

даже 90-х гг. XX в. смена парадигмы управления персоналом представлялась дискуссионной, однако предвидение появления менеджмента человеческих ресурсов оказалось реальным. Дискуссия нынешнего времени – постепенный переход функций службы персонала к функциональным руководителям (производства, маркетинга, логистики и др.).

Даже в случае недостаточного подтверждения теории открытое обсуждение ее предмета воздействует *«политически»*. В зависимости от своего конкретного содержания теория развивает у получателей информации и пользователей способность к критическим оценкам, формированию общественного резонанса и ведет, с одной стороны, к дальнейшему развитию результата научной деятельности в области управления персоналом, с другой, – к изменению норм поведения, совершенствованию работы в группах, устранению явлений дискриминационного характера, корректировке гендерной асимметрии.

Следовательно, как конкретная специфическая область научного познания управление персоналом может быть предметом разработки соответствующей научной теории, сфокусированной на выявлении значимости этого процесса для эволюционного развития предприятия или влияния на достижение его экономической и социальной эффективности.

2.2. Методология науки управления персоналом

Предполагающая для своей разработки междисциплинарный подход, учет специфики «теорий подобного рода», ситуационно-пространственную ориентацию и призванная выполнять прямую и опосредованную функции теория управления персоналом в своем формировании должна, как любой продукт научного познания, опираться на научную методологию, основные концепции и ведущие факторы.

Среди проблем, на которых сфокусирована методология, выделяются описание и анализ этапов научного исследования, анализ языка науки, выявление сферы применимости отдельных процедур и методов (объяснение, доказательство, эксперимент), анализ исследования принципов, подходов и концепций.

Наиболее общее определение концепции как системы взглядов на что-либо, основной мысли философская наука несколько уточняет и расшифровывает как ведущий замысел, определенный способ понимания, трактовку какого-либо явления.

Исследования показали, что развитие «всеобщей концепции» управления персоналом «может помочь организации поддержать и усилить общую стратегию бизнеса и желаемые будущие его направления».¹² Позитивность такого утверждения может быть конкретизирована следующим образом.

Во-первых, с точки зрения **предприятия** концепция управления персоналом, проецируясь в его политике и стратегии, может:

- формировать и изменять имидж предприятия, доверие (или недоверие) «смежников» и клиентов, отслеживающих его состояние, проблемы и перспективы, в том числе по адаптированной в рекламных объявлениях о вакансиях концепции найма, открытому или закрытому варианту обеспечения работниками, их введению в должность, последующему развитию, аттестации и т. д.;

- изменить целостный взгляд на все предприятие благодаря новой системе взглядов и стать импульсом «тихой управленческой революции», которая влечет за собой постепенное развитие и совершенствование маркетинговых, финансовых и продуктовых концепций.

Во-вторых, с позиций **«человеческого капитала»** концепция управления

12 См.: Rynes S.L., Milkovich G.T. Current Issues in Human Resource Management: Commentary and Readings. – Texas, 1986.

персоналом способна:

- дисциплинировать внешних кандидатов для приобретения соответствующего образования, профессиональных навыков и формирования личностного «реноме» с целью получения – в результате конкурсной борьбы – значимой или престижной должности;
- содействовать формированию у «внутренних» кандидатов чувства «белой зависти» к продвинувшимся по должности коллегам и тем самым стремлению к самосовершенствованию и реализации собственных мотивов профессионального роста;
- формировать поведение «молодых» кандидатов, отбираемых для совместной работы и учебы на предприятии.

В-третьих, на **макроуровне** концепция управления персоналом может оказать влияние на:

- интенсивность движения трудовых ресурсов в масштабах глобального интернационального рынка труда;
- движение к дальнейшему снятию языковых барьеров, познанию взаимного менталитета и культуры населения стран экспортеров и импортеров рабочей силы, ее интернационализации;
- повышение (или понижение) престижа образования у подрастающего поколения.

Концепция управления персоналом должна предусматривать:

- возрастающую роль личности работника;
- ориентацию на общефирменные цели и ценности;
- соответствие конкретной политике фирмы;
- учет интересов отдельных групп персонала;
- ориентацию на мотивацию персонала;
- интегрированное и координированное его использование,

а также определяться положениями *концепции человеческих ресурсов*, отличие которой состоит в фокусировании внимания на экономической целесообразности капиталовложений, связанных с привлечением лучшей по качеству рабочей силы, ее непрерывным обучением, поддержанием в трудоспособном состоянии и созданием условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности, с последующим их развитием.

Методология любой науки представляет собой органическое единство мировоззренческих, общеметодологических принципов, общенаучных методов познания и специфической частной методологии. В представлении методологии как единства двух уровней, характеризующих абстрактный общеметодологический и конкретный частно-методологический подходы, заложено основание для предположения о возможности познания *принципов* управления персоналом как важнейшего элемента методологии в их ранжированном варианте.

Слово «принцип» был заимствован из французского языка, в котором он восходит к латинскому *principium* (буквально – начало). «Первоосновой», «самым первым», «исходным пунктом» трактует принцип и философия. В другой редакции, принципом называют основные, наиболее важные организационные и методические правила, исходные положения, на применении которых базируется теоретическая и практическая деятельность в рамках конкретной науки.

Управление персоналом как самостоятельная, познаваемая сфера научных и прикладных знаний выступает в свете *общеметодологических принципов* одновременно мощной подсистемой, оказывающей влияние на систему топ-менеджмента предприятия в целом. Для достижения объективности познания управления персоналом необходимо принять во внимание, во-первых, «бесконечность процесса углубления мышления от явления к сущности»; во-вторых, рассмотреть его с точки зрения необходимости, условий и причин возникновения; в-третьих, выявить факторы, проанализировать все сколько-нибудь существенные концепции, фактический материал; в-четвертых, творчески обобщить объективные процессы, отслеживаемые в отечественном и зарубежном опыте, и

изучить их в единстве теории и практики.

В контексте развития идеи единства теории и практики общеметодологические принципы – как вектор теоретико-научного познания – обуславливают возможность построения с учетом их требований *системы принципов формирования и развития управления персоналом* (табл. 2.1).

Таблица 2.1
Принципы управления персоналом

<i>Название принципа</i>	<i>Содержание принципа</i>
1	2
А. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Эффективность	Наиболее эффективная и экономичная организация компании. Затраты, связанные с привлечением, отбором и наймом, развитием персонала, должны быть меньше эффекта, получаемого организацией благодаря их удачному проведению
Соответствие целям предприятия	Обеспечение стабильной структуры персонала и одновременно приток новых идей в организацию для реализации ее текущей и перспективной производственной программы
Прогрессивность и оперативность	Соответствие механизма проведения мероприятий передовым отечественным и зарубежным аналогам. Своевременное принятие решений относительно совершенствования основных процедур, а также предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Научность	Всестороннее полагание на достижения науки в области технологии отбора, развития и мотивации, учет изменения законов развития общественного производства и потребностей в рабочей силе в рыночных условиях
Сочетание ожиданий работника и предприятия	Удовлетворение ожиданий сотрудника не в ущерб выполнению производственных задач организации и балансу ее психологического климата
Динамизм	Сочетание стабильности и мобильности
Конфиденциальность	Работа с персоналом на условиях доверительности, неразглашение сведений о кандидатах и сотрудниках не причастным к организации хозяйствующим субъектам, посторонним лицам
Б. ПРИНЦИПЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	
Ориентация на потребителя и клиента	Отбор в организацию, развитие и мотивация работников, способных к риску, самостоятельность в принятии нестандартного решения, «прополка и окучивание» клиента, владеющих навыками коммуникации, креативным и масштабным мышлением
Приоритет длительной перспективы над текущими задачами	«Длительная перспектива» — ориентация на качество образования и личностный потенциал работников; текущие задачи — соответствие работника требованиям рабочего места, функциям, задачам, должностным обязанностям, условиям труда, рабочему поведению

1	2
Социально-личностная мотивированность кандидатов и занятых работников	Принятие во внимание таких тенденций, как стремление к саморазвитию и удовлетворению жизнью, снижающаяся готовность к подчинению и восприятию работы как обязанности, повышающаяся оценка свободного времени и др.
Физиологическая мотивированность кандидатов и занятых	Увеличивающаяся потребность сохранения физического здоровья, ментальности, высокой оценки «неразрушенной» природы
Легальная защищенность	Соблюдение законов о расовой и половой дискриминации при найме и продвижении, требований профсоюзов
Взвешенный компромисс	Разумный подход к компромиссу при отборе и найме, принятие во внимание, что компромисс возможен при профессиональном дефиците (например отсутствии знаний одного языка программирования), что можно до определенной степени затем ликвидировать, и едва ли возможен или вообще невозможен при дефиците «желаний и потребностей»: мотивов, побуждений, обязательств кандидатов
Перспективность	Проведение оценки кандидатов и занятых с точки зрения теории человеческого капитала, путем выяснения продуктивного долголетия работника в организации
Интернационализация	Принятие во внимание глобализации рынков труда и формирование интернационального персонала предприятий, что требует совершенствования процедур отбора, развития и мотивации с учетом мультикультурного подхода, гетерогенной ментальности, неоднородности профессионализма и понимания рабочего поведения
«Пожизненная занятость»	Развитие механизмов планирования карьеры и «пожизненной занятости» для ключевых работников с целью реализации их потребности в сопричастности, творчества в работе, защиты ноу-хау от конкурентов
Приоритет косвенного отбора над прямым	Разработка и применение методов отбора, опосредованно формирующих оценку пригодности кандидата в силу изменения ментальности, потребностей нанимающихся и их отношения к соблюдению прав личности
«Сохранение лица»	Соблюдение правовых и этических норм, прав человека, что сохраняет и формирует положительный имидж предприятия в его связях с общественностью
Приоритет функциональных отделов над службами персонала	Перенесение центра тяжести в работе с персоналом на отделы, имеющие вакансии, при овладении их руководством соответствующими знаниями, навыками и техниками

2.3. Факторы, влияющие на управление персоналом

2.3.1. Зависимость управления персоналом от внешних факторов

Формирование и реализация работы с персоналом (рис. 2.1) предполагает необходимость учета конкретных обстоятельств, характера их воздействия на этот процесс – как катализатора или тормоза, с тем, чтобы воздействовать на его успешность и прогнозировать ее в перспективе.



Рис. 2.1. Функциональное разделение сферы персонала

Такие обстоятельства стали предметом изучения большинства ученых и практиков, занимающихся вопросами персонала. В зависимости от положенного в основу классификационного признака их называют «барьерами» и «регрессорами», если они создают доказанные скрытые или явные помехи в реализации кадрового менеджмента, «условиями» и «причинами» – при предполагаемом положительном, нейтральном или пока невыясненном влиянии на кадровый менеджмент.

Чаще всего используют обобщающий определитель, обозначаемый термином «фактор» (от лат. *factor* – делающий, производящий), т. е. «момент, существенное обстоятельство в каком-нибудь процессе, явлении»;¹³ «источник воздействия на систему, отражающегося на значении переменных модели этой системы»;¹⁴ «движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер».¹⁵

В соответствии с этим, **факторы управления персоналом** – это наиболее существенные по своей природе, значимости и силе обстоятельства и причины, являющиеся источниками воздействия на формирование, организацию и реализацию процесса воздействия на занятых в организации, способные определить его характер и стать движущей силой.

Обуславливая необходимость познания факторов, можно руководствоваться разными моделями исследования, каждая из которых по-своему объясняет подходы к их выявлению, классификации и специфике проявления. *Историческая наука* отслеживает формирование факторов с учетом ретроспективы их появления; *экономическая теория* трактует факторы как результат эволюции производственных отношений, во главу угла

13 См.: Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Рус. яз., 1984

14 См.: Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь. – М.: Наука, 1987.

15 См.: Энциклопедический словарь: В 3 т. – М.: Большая советская энциклопедия, 1953. – Т. 3.

социологов и психологов поставлен индивид как «суммарное выражение» физической силы, интеллекта и психических особенностей, влияющих на шкалу ценностей и поведение кандидатов на найм, занятых в организации работников и работодателя. С позиций органов государственной власти и государственного управления, отражающих общественный строй и экономическую структуру государства, деятельность общественных классов и партий изучает факторы работы с людьми *политология*, с точки зрения влияния на привлечение и найм новых работников, проведения аттестации, увольнения и т. д. законов о регламентации деятельности профсоюзных организаций, установления режима рабочего времени, дискриминации по полу, возрасту, принадлежности к национальным и расовым меньшинствам – *юриспруденция*. Демографические факторы, определяющие кадровую политику, возрастной и гендерный состав занятых, их естественное и механическое движение, входят в область науки о *народонаселении* и т. д.

Спектр научных дисциплин, описывающих и объясняющих причины и обстоятельства разных подходов и моделей управления персоналом показывает, что существует пороговый каскад факторов со схемой взаимосвязей и подчиненностей, способных прямо или косвенно, долгосрочно либо одномоментно, с большей или меньшей степенью объективности влиять на изучаемый процесс.

Появление гетерогенного факторного поля обусловлено невозможностью осуществления кадровой работы в условиях изоляции, его основные видимые участники – предприятие, работник и кандидат на найм – для реализации собственных целевых установок выступают контрагентами, позиции которых в определенной степени формирует многоуровневое жизненное пространство, в литературе чаще всего обозначаемое как «внешняя среда».

«Предприятие», «человек» и «внешняя среда» образуют, по модели OSTOM «силовое поле» кадровой деятельности (рис. 2.2), воспринимаемой как объект воздействия четырех систем:

- а) *исторической*, аккумулирующей ретроспективные аспекты становления данного общества, включая его отношение к трудовому фактору;
- б) *системы порядков*, сложившихся в обществе;
- в) *системы знаний* и интеллектуального потенциала, накопленных и возможных для реализации на практике;
- г) *системы ценностей* и установок, в том числе на выполняемую работу.

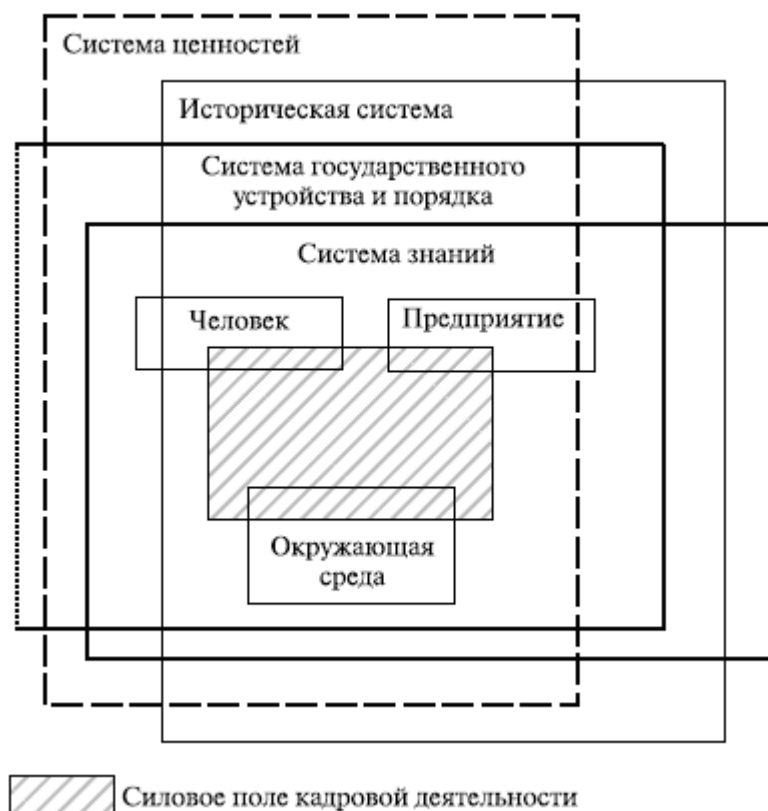


Рис. 2.2. Схема представления об «общем кадровом хозяйстве»¹⁶

Складывающиеся под влиянием длительных эволюционных и стремительных революционных изменений в обществе характеризуемые системы, взаимодействуя и находясь в определяемых взаимозависимостях, формируют совокупные «синтетические» факторы, воздействующие на все аспекты жизнедеятельности, включая специфику работы с людьми, формы и методы управления человеческими ресурсами.

Такой подход не только заключается в выделении «силового поля» кадровой деятельности, но и позволяет дифференцировать «внешнюю среду», которую можно представить как двухуровневую.

Первый, «внешний» уровень, в соответствии с архитектурой и логикой модели можно считать образованным четырьмя охарактеризованными системами, являющимися природой возникновения, соответственно, **внешних факторов I-го уровня**. Воздействуя на «силовое поле», они сосредоточиваются в зоне каждого из образующих его элементов и таким образом «продолжаются» в факторах нижеследующего уровня, которые, несмотря на специфику порождающих их источников, не являются «свободными» от влияния истории, порядков, ценностей и знаний.

Фокусируясь на *предприятии* – инициаторе и месте формирования и реализации кадровой политики, внешние факторы способствуют привнесению своей «макроспецифики» в архитектуру, организацию и методику этой работы, которая одновременно зависит от факторов, имеющих эндогенную – организационную природу возникновения, или *внутренних* факторов.

Человек, сформированный и воспитанный институтами окружающего его «жизненного пространства» и одновременно руководствующийся в поведении, предпочтениях и установках собственным «эго», есть продукт экзогенной по отношению к предприятию – инициатору той или иной модели управления персоналом – среды и

¹⁶ См.: Praktische Lehrbuch Personalwirtschaft / Harlander N., Clemens H., Koerber Fr., Muebler K.-D. – Verlag moderne Industrie, 1985.

поэтому может быть источником влияющих на нее внешних факторов.

Окружающая среда как интегрирующая «экологию», «общество», «экономику» система, также является по отношению к предприятию (и к человеку) внешней, соответственно, и обусловленные ею факторы можно квалифицировать как **внешние факторы II-го уровня**.

Таким образом, под «зонтиком» внешних факторов I уровня, раскрытым над «силовым полем» кадровой деятельности и создающим особый общественный «макроклимат», формируются, соответственно, две группы влияющих на управление персоналом факторов (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Внешние и внутренние факторы, влияющие на управление персоналом (УП):

- 1. Внешние факторы II уровня, природой возникновения которых являются: окружающая среда; человек.**
- 2. Внутренние факторы, обусловленные предприятием.**

Факторы нередко истолковывают как «элементы, порождающие то или иное явление либо определяющие последовательные стадии действия механизма».¹⁷ Выявление и анализ внешних факторов, воздействующих на механизм управления персоналом, является, таким образом, одной из начальных стадий описания или объяснения реальности происходящего с принятием во внимание порождающих эту реальность элементов.

Комплекс внешних факторов, влияющих на управление персоналом, представлен в литературе в ограниченном количестве. Это объясняется не действительно малым спектром влияющих на эту деятельность внеорганизационных причин (инициированных человеком и зависящих от окружающей предприятие среды), а тем, что каждая из них зарождается в глубине системы и до управления персоналом доходит в интегрированном выражении, вобрав в себя специфику уровней более высокого порядка. К наиболее значимым внешним факторам относятся рынок труда, демографическая специфика общества, экономическое и техническое развитие, политика, социально-культурные и личностные факторы.

¹⁷ См.: Бернар И., Колли Ж.-К. Толковый экономический и финансовый словарь: Фр., рус., англ., нем., исп. терминология: В 2 т.: Пер. с фр. – М.: Междунар. отношения, 1994. – Т. 1.

Определяя потребность в персонале, каждое предприятие вынуждено решать, можно ли вообще удовлетворить эту потребность, до какой степени и на каком рынке. Если, в соответствии с философией найма, в фокус интересов попадают внешние кандидаты, то информацию о них получают прежде всего с помощью изучения рынка труда. Анализ объема предложений «является не просто задачей отдельных мероприятий, а должен проводиться постоянно, чтобы иметь полное представление о потенциальном предложении в случае, если возникнет непредвиденная потребность в привлечении кадров».¹⁸

Как весомый внешний фактор рынок труда можно рассматривать в обобщенном и конкретизированном вариантах. В первом случае его влияние на управление персоналом (найм, мотивацию) характеризуется по показателю трудонедостаточности или трудоизбыточности. В условиях дефицита трудовых ресурсов работодатели, во-первых, чаще используют более дорогие каналы поиска кандидатов, уделяя больше внимания привлечению кандидатов, чем их отбору. Во-вторых, при небольшом количестве участвующих в отборе наниматели вынуждены устанавливать заниженные требования к квалификации по сравнению с «необходимыми для достижения желаемой эффективности». В-третьих, появляется необходимость увеличения их заработной платы.

При значительном количестве претендентов организация устанавливает более высокие требования к нанимающимся на работу, чем в случае, когда претендентов мало. «Шансы принятия неверного решения о приеме, согласно результатам исследования, падают пропорционально величине претендентов, владеющих емкой квалификацией».¹⁹ Однако высокие требования значительно сокращают число потенциальных претендентов и одновременно ведут к сокращению расходов организации на процедуру отбора. Усложняется выбор методов для селекции кандидатов.

Исследование рынка труда позволяет также получить объективное представление о качестве и количестве предложений претендентов на найм.

С точки зрения *качества* предложение рабочей силы можно дифференцировать по способностям, мотивациям и установкам. Сведения о способностях предоставляют данные о профессии и образовании, которые должны дополняться собственным опытом или опытом других организаций в области работы с отдельными профессиональными и образовательными группами (например в области требований к образованию учебного заведения). Анализ мотиваций может быть соотнесен с ожиданиями в отношении профессии и профессионального опыта, которые нередко дают сведения о причинах текучести рабочей силы. Из анализа установок вероятен сбор данных об имидже нанимающего предприятия и его потенциальных конкурентах, из чего могут следовать рекомендации по формированию внутреннего имиджа предприятия, а также представление о нем в кругах общественности.

Привлекательность рабочего места, как показал опрос немецкими учеными 1100 респондентов (студентов выпускных курсов экономических и инженерных направлений высших учебных заведений – потенциальных молодых управленцев и уже занятых молодых специалистов, в среднем около четырех лет проработавших в той или иной организации) складывается из ряда факторов (табл. 2.2).

Таблица 2.2
Требования к привлекательности рабочего места

¹⁸ См.: *Kompa A.* Personalbeschaffung und Personalauswahl. – 2. Aufl. – Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 1989.

¹⁹ См.: *Rynes S.L., Milkovich G.T.* Указ. соч.

<i>Требования к привлекательности рабочего места</i>	<i>Уровень значимости, %</i>	
	студенты	молодые специалисты
Деятельность, позволяющая реализовать свои возможности и добиться успеха	85	89
Индивидуальная работа	85	91
Возможность обучения и повышения квалификации	83	82
Руководство посредством сотрудничества / современный стиль руководства	82	87
Гибкое рабочее время	74	61
Карьера / ответственность	73	84
Привлекательная заработная плата	73	80
Время для досуга	65	53
Безопасность	66	66
Репутация предприятия	60	73

Согласно результатам исследования привлекательность рабочего места для представителей внешнего (студенты) и внутреннего (молодые специалисты) рынков труда несколько различается. Работа «со стороны» кажется привлекательной при таких доминирующих признаках, как возможность реализовать себя, «бросить вызов», выполняя работу индивидуально, шансе профессионального развития и отсутствия директивного управления со стороны руководителя. «Изнутри» трудовая деятельность видится привлекательной прежде всего при возможности выполнять работу индивидуально (самостоятельно); самореализоваться – при сотрудничестве с руководителем, а не под его жестким контролем, построить карьеру и иметь «приличное содержание». Достоверная информация о привлекательности рабочих мест может стать объяснением поведения работников и соискателей должностных позиций. Кроме того, данные подобного рода исследований могут быть использованы при сегментировании рынка труда. Последующая обработка информации по каждому из сегментов является основанием для формирования специфической для каждого из них политики работы с персоналом.

По **количественным** аспектам предложения о приеме на работу можно классифицировать на актуальные (например для безработных) и латентные (например для занятых на других предприятиях). Абсолютная величина таких предложений маловыразительна для того, чтобы предпринимать конкретные меры по занятости. Необходимо учитывать одновременную потребность в кадрах других организаций, которая влияет на зависимость рабочей силы от появления на рынке работодателей, предлагающих рабочие места.

Временной аспект предполагает исследование предложения в соответствии с сезонными колебаниями (например в строительстве) или гибким рабочим временем (например посменная работа). *Пространственные* ограничения рынка труда дают информацию о «стандартообусловленных» вопросах занятости и найма, таких как ценность свободного времени, ситуация с транспортом, конкуренция при найме или социальная структура.

Важность принятия во внимание *демографических* факторов обусловлена, во-первых, тем, что «предложение на совокупный общественный труд явно коррелирует с изменением численности населения».²⁰ Во-вторых, это влияет на выбор стратегии замещения, разработку программ ввода в должность, в том числе преодоления шока реальности для выпускников вузов, женщин после выхода из декретного отпуска;

20 См.: *Remer A.* Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Fuerung von Unternehmungen. – Berlin: Gruyter, 1978.

развития персонала. Численность населения зависит от влияния двух количественных факторов – естественного и пространственного (механического) движения. Первый фактор хорошо прогнозируется, поскольку сальдо числа рождений и смертей – показатель, подверженный эволюционному развитию; его изменения могут произойти только в результате «чрезвычайных структурных ломок» – войн, крупномасштабных стихийных бедствий и т. п.

В пространственном движении населения значительную роль играют экзогенные факторы: национальные решения в области политики и экономики (усиление экономического потенциала страны, представление права убежища), события в странах с более низким уровнем развития и относящихся к так называемому «третьему миру» (нищета, войны, переманивание рабочей силы и т. д.).

Демографическую проблему работодатели многих европейских государств воспринимают как весьма серьезную. Во-первых, нарушаются привычные «национальные» представления о претендентах и занятых: в их структуре все более весомую долю составляют иностранцы – соискатели менеджерских и инженерных, а не только рабочих, как было раньше, позиций. Во-вторых, современные рабочие места требуют от кандидатов помимо профессиональной компетентности языковых знаний и навыков взаимодействия с современными техническими системами. Кандидаты из «третьих стран», где стабильно высокая рождаемость гарантирует приток молодой рабочей силы за рубеж, чаще всего не сдают пробного экзамена при найме.²¹ В-третьих, при найме иностранцев-менеджеров и работе с ними оказываются непригодными классические методы отбора, которые гарантировали относительную точность селекции этой категории претендентов, а также дальнейшее развитие и мотивация.

Демографические данные свидетельствуют, что ситуация с естественным и механическим движением населения ведет к жесткой конкуренции за приобретение лучшей рабочей силы. Шанс конкурентной победы имеется лишь у тех предприятий, которые своевременно развивают инновационные стратегии обеспечения персоналом и реализуют привлекательные формы заботы о нем (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Стоимость труда на предприятиях обрабатывающей промышленности, долл. США²²

21 См.: Internationales Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven / Strutz W. (Hrsg.). – Wiesbaden: Sabler, 1992.

22 См.: Buehner R. Personalmanagement. – S. 683.

Страна	Стоимость труда в час, в целом	Изменения стоимости труда за 22 года, %	Структура стоимости труда	
			Прямые затраты	Дополни- тельные затраты на персонал
Германия (западная часть)	41,96	345,4	22,50	19,46
Швейцария	39,24	408,3	26,02	13,22
Норвегия	38,91	324,8	25,65	13,26
Швеция	38,46	245,9	21,80	16,66
Бельгия	34,26	337,0	18,41	15,85
Нидерланды	33,76	323,1	18,52	15,24
Австрия	33,15	535,1	16,31	16,84
Дания	33,02	277,4	26,23	6,79
Италия	32,91	374,9	15,90	17,01
Люксембург	31,07	—	20,78	10,29
Япония	30,00	661,9	22,82	7,18
Финляндия	29,08	404,0	17,16	11,92
Франция	27,75	330,20	14,57	13,18
Канада	27,54	116,3	20,03	7,51
США	24,79	56,9	17,86	6,93
Испания	22,93	644,5	14,07	8,86
Великобритания	22,79	288,9	15,94	6,85
Ирландия	22,30	401,1	15,54	6,76
Австралия	19,22	142,1	13,21	6,01
Греция	11,04	304,4	6,69	4,35
Португалия	8,96	—	5,09	3,87
Турция	7,88	—	3,00	4,88

Воздействуя на состояние рынка труда, организацию поиска, привлечения и отбора кандидатов различных иерархических уровней, демографические факторы демонстрируют способность к прямому или косвенному «продолговременному» действию.

Определение *экономического* и *технического* развития как базиса общественной формации, формирующей надстройку – взаимосвязанную систему общественных явлений, выявляет последовательность анализа его воздействия на работу с персоналом. Макроэкономические показатели – темпы экономического роста, уровень инфляции и безработицы, структурные изменения (развитие одного сектора народного хозяйства за счет сокращения других) – оказывают влияние на ситуацию на рынке труда (предложение рабочей силы) и на стратегию отдельных компаний. Устойчивый экономический рост приводит, как правило, к увеличению платежеспособного спроса и, таким образом, дает компании возможность увеличить объемы реализации. Одновременно с этим происходит возрастание спроса на труд и, соответственно, заработную плату.

Если экономическое развитие предполагает в зависимости от конъюнктуры сравнительно *кратковременные* колебания предложения на рынке рабочей силы, то техническое развитие и связанный с ним рост производительности труда вызывает на этом рынке изменения (рост предложения) *долговременного* характера. Пример тому – персональные компьютеры, «заменившие миллионы счетоводов во всем мире».²³

Являясь катализатором роста требований к компетенциям, техническое развитие способствует изменению профиля профессиональной и личностной пригодности работников, формированию открытой кадровой политики, использованию работодателями нетрадиционных способов оперативного привлечения «полифункциональных» специалистов: «охота за головами», заемный труд – аутсорсинг,

²³ См.: *Шекшня С.В.* Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.

аутстаффинг, лизинг. Создавая возможность более быстрого поиска кандидатов, технически совершенные средства коммуникации позволяют работодателю экономить время на бесконтактном общении с ними во время отбора (например получение недостающей информации по электронной почте), расширять возможности в применении методов непрямого изучения и оценки претендентов. Внедрение современных технических средств в практику отбора и найма предполагает переобучение или повышение квалификации участников отборочной комиссии, а также сокращение их числа.

Техническое развитие предполагает разработку новых программ по обучению и повышению квалификации персонала, внесение корректив в систему оценки успешности работников, их мотивации и построения карьеры.

Весомым фактором внешней среды является *политика*, формируемая на внешнем рынке труда государством, профсоюзами и союзами работодателей. Такие группы в маркетинге персонала принято называть «системными партнерами», которые по отношению к предприятию-работодателю могут быть внешними или внутренними.

Со стороны *правительства* трудовое законодательство и регулирование трудовых отношений затрагивают следующие области:

- законодательное установление равных возможностей приема на работу, отбора кадров, их оценки, продвижения по службе и обучения;
- гарантированное обеспечение работой (трудоустройство) маргинальных групп населения трудоспособного возраста;
- регулирование условий оплаты труда, продолжительности рабочего дня, безработицы и т. п.;
- регулирование пособий, влияние на пенсионное обеспечение;
- охрана здоровья;
- законы, регулирующие трудовые отношения.

При опубликовании вакансий от работодателя могут потребовать извещения претендентов о том, что он представляет равные возможности. Делается это для соблюдения правительственных соглашений. Кроме того, от работодателей могут потребовать использования так называемых нетрадиционных источников найма с целью увеличения представителей национальных меньшинств и женщин для занятости на различных организационных уровнях.²⁴

Государство оказывает также воздействие на вид и масштабы долгосрочного предложения на рынке труда через политику в области образования – как школьного, так и «продвинутого» – для взрослых. При этом с помощью инфраструктурной политики (например, мероприятий в транспортной политике или содействия организации свободного времени), посредничества в поиске работы, инвестиционной политики и т. д. оно может изменять ситуацию с привлечением рабочей силы для предприятий.

Большинство государственных мероприятий реализуется с участием *профсоюза*. Набор и отбор, оценка результативности труда, продвижение, оплата и поощрения работающих осуществляются в соответствии с профсоюзными требованиями. Иногда членство в профсоюзе является одним из факторов, влияющих на решение при отборе, а контакт с профсоюзом – единственным или одним из основных его критериев. Совместное влияние профсоюзов и работодателей очерчивается в большей степени «политикой в сфере тарифов и рабочего времени».²⁵

Подтверждено практикой, что «реальность управленческих действий не абсолютна, а социально и культурно детерминирована, что... от конкретной культуры зависит, как воспринимаются и разрешаются проблемы, а социализация определяет границы этого

24 См.: Torrington D., Hell L. Personnel management: A new approach. – N.Y.; London, 1991.

25 См.: Kompa A. Personalbeschaffung und Personalauswahl. – 2. Aufl. – Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 1989.

восприятия».²⁶ Это положение распространяется и на управление персоналом, специфика которого привнесена *социокультурными* факторами. Их изучение важно с точки зрения формирования и совершенствования национальных моделей привлечения и селекции кандидатов, с позиций выработки стратегии и тактики работы с иностранными претендентами, подготовки для зарубежной занятости собственного персонала предприятий и организаций.

Социальные факторы могут, например, стать причиной изменения методов привлечения кандидатов для найма. Так, разоблачение в прессе США «женофобных» объявлений о найме послужило причиной постепенного изменения их содержания.²⁷ Однако, по мнению специалистов, социальное воздействие приводит скорее к ограничению, чем расширению доступа к вакансиям. Наглядный пример – после Второй мировой войны тысячи женщин в США, ФРГ и ряде других стран были уволены, чтобы освободить рабочие места для мужчин, вернувшихся с войны.

Как суммарное выражение ценностных представлений, образа мыслей и норм, которыми руководствуются сотрудники и которые составляют впечатление о предприятии, *культура*, сказываясь на стиле повседневной жизни, оказывает влияние на организацию и проведение отбора и найма, обучение, аттестацию и мотивацию персонала.

Личностные факторы, характеризующиеся в контексте предложенной модели как внешние факторы II уровня, формируются социумом и «вбирают» поэтому специфику общества, группы, соединенную с ведущими ценностями, способностями, мотивациями и установками конкретного человека.

В настоящее время при сохранившихся необходимости и важности труда стали наиболее рельефными измененные ценности и ориентации рабочей силы, в основном молодежи. Время и внешние факторы сформировали *новый тип* кандидата на вакансию и занятого работника, осознающих свою значимость, критически настроенных по отношению к предприятию-работодателю, не ограничивающихся удовлетворением материальных потребностей. Основными личностными доминантами при выборе работы и ее выполнении стали стремление к саморазвитию и работе «с вызовом», жизненной удовлетворенности, снижение готовности к подчинению и восприятия работы как обязанности, повышающаяся оценка свободного времени, стремление к сохранению природы и физического здоровья.

2.3.2. Влияние внутренних факторов на управление персоналом

Некоторая специфика внутренних факторов объясняется уже происхождением слова «внутренний», объясняемое этимологической наукой как «нутро, утроба».²⁸ Формируемые в «утробе» предприятия внутренние факторы, в соответствии с этим, могут быть предметом большего воздействия со стороны организационного менеджмента, чем внешние, особенности которых подлежат лишь принятию во внимание, учету или необходимости под них подстраиваться.

Порождаемые при прямом или косвенном участии внешней среды внутренние факторы поэтому не свободны от ее влияния и представляют следующий порог факторного каскада, или элемент системы.

Важность изучения внутренних факторов исходит уже из результатов анализа содержания диалектических категорий возможности и действительности. В процессе развития данного явления, констатирует философия, может сделаться действительным

26 См.: Richard T. P., Anthony G.A. The Art of Japanese Management. – N.Y.: Warner Books, 1981.

27 Rynes S.L., Milkovich G.T. Указ. соч.

28 См.: Шанский Н.М., Иванов В.В., Шанская Т.В. Краткий этимологический словарь русского языка. – М.: Просвещение, 1971.

лишь то, что заключено в нем как возможность. Соответственно этому развитие представляет собой бесконечный процесс зарождения возможностей и их превращения в действительность. Сама же действительность – это нечто изменяющееся, развивающееся.²⁹ Применительно к управлению персоналом действительность такова, что жесткие ограничители внешней среды вынуждают предприятие искать «оптимальную точку», где ее совокупное влияние наиболее благоприятно, и путем «параллельного» формирования внутренних факторов воздействовать на отбор, развитие, мотивацию и аттестацию работников для достижения «возможности» – синергетического эффекта и перехода системы предприятия в новое качество.

Потребности организаций в рабочей силе зависят прежде всего от стоящих перед ней *целей*, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Как «конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе»,³⁰ цели организации могут быть представлены в виде долгосрочной стратегии, бизнес-стратегии или бизнес-плана. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее выполнения. У компании со стабильной долгосрочной стратегией потребности в рабочей силе не претерпевают серьезных изменений из года в год, и планирование человеческих ресурсов не представляет особой сложности. И, наоборот, если организация меняет стратегию – переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса – потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться.³¹

В отличие от бизнес-стратегий и бизнес-планов, отражающих большую конкретность и индивидуальность предприятия в формировании своих рыночных позиций, стратегическая цель, или общая стратегия может для большинства из них иметь общую ориентацию и, являясь реакцией на совокупное влияние внешних условий и обстоятельств, характеризовать особенности очередного этапа рыночного развития.

Так, стратегической целью современных рыночных организаций является *ориентация на клиента*, т. е. «широкое и систематическое выявление, анализ и оценка его ожиданий, связанных с услугой, и их воплощение предприятием в реальную услугу с целью установления долгосрочных связей с клиентом».³² Предполагая переход в кадровой работе от руководства к консультированию, новая стратегия нацеливает предприятие на формирование внутрифирменного маркетинга, или одновременную ориентацию на внешнего клиента и собственных сотрудников. В сфере отбора и найма в соответствии с этим предполагается поиск и прием на работу высокомотивированного, ориентированного на клиента кандидата. Его профессиональная пригодность включает такие характеристики и качества, как самостоятельность, инициативность, реактивность мышления, знание основ управления рисками, навыки оперативного принятия решения.

Зависимость управления персоналом от *специфики предприятия* часто связывают со случаями протекционизма в реализации кадровых мероприятий: найма, продвижения по службе, мотивации.

Случаи «кумовства» при найме свидетельствуют о том, что фактор «специфики» в трактуемом авторами значении актуален для работодателей, которые функционируют в условиях неустоявшихся рыночных отношений, несовершенной правовой базы и медленно трансформируемых традиционно сложившихся подходов к работе с

29 См.: Краткий словарь по философии / Под ред. И.В. Блауберга, И.К. Пантина. – М.: Политиздат, 1982.

30 См.: Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.

31 См.: Шекиня С.В. Указ. соч.

32 См.: Брун Манфред. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиентов // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6. – С. 66–71.

персоналом. По мере вхождения в «цивилизованный» рынок этот фактор, оставаясь доминирующим для некоторых предприятий, будет терять свою актуальность.

Важными факторами, влияющими на управление персоналом, является *размер предприятия* и его *технологическая изменчивость*. Наличие службы персонала или профильного менеджера, что возможно на предприятиях крупного и среднего бизнеса, предполагает большую для них возможность по сравнению с малыми для формирования научно обоснованной системы работы с занятыми. Надежные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, поэтому применять их чаще всего могут лишь крупные организации. Кроме того, формирование сложного и дорогостоящего отборочного механизма оправдано при частых случаях найма, большом числе вакансий и превышающем их количестве кандидатов. Инновационные изменения предполагают взвешенный подход к развитию работников. Выбор альтернативы – постоянное обучение уже занятых специалистов или привлечение профессионалов со стороны зависит от результатов оценки собственного потенциала, анализа рынка труда в искомом сегменте, имиджа организации и др.

Увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска и т. п. формируют *внутриорганизационную динамику* персонала, которая влияет на изменение потребностей организации в рабочей силе разработку сценария ее поиска, привлечения и отбора, а также введения новых работников в должность и их последующую адаптацию, формирование мероприятий по мониторингу психологического климата в коллективе.

Успешность кадровой политики может зависеть от *имиджа* организации. Как правило, имидж формируют качество, конкурентоспособность и известность продукции или услуг. С одной стороны, объяснима логика причастности к известному и устойчивому, заложенная в формуле успешности крупных компаний. Примеры тому на российском рынке персонала – Газпром, крупные нефтяные компании, банки. Аналогичная ситуация – на рынках зарубежных. Например, компания «Люфтганза», известная во всем мире качеством авиаперевозок, располагающаяся в крупных городах и использующая продуманный механизм мотивации работающих, серьезных проблем с привлечением и развитием специалистов и менеджеров не имеет. Не отличается активной политикой на рынке труда и автомобильный гигант BMW: ежедневно служба персонала предприятия получает большое число заявительных писем о желании и готовности внешних кандидатов занять освободившуюся вакансию или ждать ее появления.

В то же время другая немецкая фирма «Брозе», известная выпускаемыми для большинства мировых гигантов автомобилестроения электронными модулями, из-за сложностей с наймом обозначенных категорий персонала вынуждена осуществлять их поиск в соседней Франции, что требует дополнительных затрат, корректировки привычных эффективных методов отбора. Престиж товарного знака, гарантии высокого дохода, продуманная мотивация труда не являются для выпускников немецких вузов доминирующими при выборе «Брозе» как места работы. Основная причина – расположение предприятия в небольшом городе, не имеющем в радиусе 180 км крупного Центра, что снижает для молодежи планку ценности объявленных «Брозе» вакансий. Торговая компания «Вюрт» – гигант с 10-тысячным персоналом, напротив, имеет постоянный приток желающих получить место работы, несмотря на удаленность от населенных пунктов. Среднее расстояние в один конец, преодолеваемое персоналом ежедневно, колеблется в пределах 50–80 км. Высокий имидж предприятия объясняется, в частности, эффективной кадровой политикой, низкой текучестью кадров, баллами, устраиваемыми для «новобранцев», и т. п. По оценкам менеджера другой крупной компании – «Мессершмидт-Бёльков-Блом», это оборонное предприятие как место возможной работы оценили только 10 % молодых людей, заканчивающих высшие учебные заведения, считая его базой для возможного быстрого роста, 80 % их числа перспективу такого места работы отклонили окончательно.

Новый термин «персонал-имидж», означает мнение, которое складывается у людей, ищущих работу, о предприятии на рынке труда. Это значит, что имидж – собирательный фактор, и каждая из его составляющих является переменной, способной в различных ситуациях влиять на решение кандидатов, выступая как катализатор или тормоз (табл. 2.4).

Таблица 2.4
Вариант имиджевого профиля предприятия-работодателя

<i>Если мне предстоит охарактеризовать наше предприятие своему лучшему другу, то какой профиль хотел бы я показать?</i>						
Прогрессивность	1	2	3	4	5	Отсталость
Хозяйственность	1	2	3	4	5	Бесхозяйственность
Прозрачность	1	2	3	4	5	Запутанность
Открытость	1	2	3	4	5	Замкнутость
Щедрость, великодушие	1	2	3	4	5	Мелочность
Небюрократичность	1	2	3	4	5	Бюрократичность
Нацеленность на будущее	1	2	3	4	5	Бесперспективность
Дальновидность	1	2	3	4	5	Близорукость
Поддержка	1	2	3	4	5	Тормоз
Совещательность	1	2	3	4	5	Приказ
Следование традициям	1	2	3	4	5	Отсутствие традиций
Надежность	1	2	3	4	5	Ненадежность
Социальность	1	2	3	4	5	Несоциальность
Открытость	1	2	3	4	5	Скрытость, утаивание
Справедливость	1	2	3	4	5	Несправедливость
Гарантии	1	2	3	4	5	Отсутствие гарантий
Подвижность	1	2	3	4	5	Неподвижность, жесткость
Дружественный настрой	1	2	3	4	5	Отсутствие дружественного настроения
Увлекательная работа	1	2	3	4	5	Скука
Коллегиальность в работе и принятии решений	1	2	3	4	5	Неколлегиальность
Демократичность	1	2	3	4	5	Отсутствие демократии в руководстве и принятии решений

В соответствии с этим формула успешности работы с персоналом не является стандартной, сложность взаимосвязей и их развитие *в перспективе* могут быть прослежены в результате многомерного прогноза, осуществляемого каждым предприятием индивидуально.

Актуальным для организации работы с персоналом является также учет фактора *оптимизации цели* при привлечении, развитии, оценке и мотивации персонала. Предметом анализа конфликта намерений работодателя и претендента на найм могут

служить их целевые установки³³ (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Конфликты между целями организации-работодателя и претендента на вакансию

<i>Цели организации</i>	<i>Цели претендента</i>
Найти квалифицированных сотрудников, принимая во внимание их отличительные качества, связанные как с производственным процессом, так и независимые от него (работоспособность и лояльность)	Найти «квалифицированное» рабочее место исходя из предъявляемых к нему требований и с точки зрения структуры трудовых затрат
Найти людей, подходящих для должности (совокупность квалифицированных требований в соответствии с задачами производственного процесса)	Найти подходящие для человека должности (совокупность квалификационных требований в соответствии с естественными или выработанными установками)
Возможность отказаться от сотрудника	Надежность рабочего места
Большое количество претендентов	Небольшая конкуренция среди претендентов
Возможность уклониться от неоправданных решений при приеме («ложное положительное решение»)	Возможность избежать неоправданного отклонения при принятии решения («ложное негативное решение»)
Истинная картина для претендента – сокрытие неблагоприятных условий на рабочем месте	Истинная картина относительно рабочего места – сокрытие собственных сторон
Решение на уровне организации	Отношение как к индивидуальности

Различия целей свидетельствуют о том, что отбор и найм сопровождаются серьезным социальным конфликтом. Стандартные интересы работодателя – поиск и отбор высокоэффективного и лояльного по отношению к организации сотрудника, которого, однако, «привязывать» к себе следует только до тех пор, пока его деятельность приносит пользу в виде прибыли. Несмотря на законы о защите труда, так называемые «слабые» категории наемных работников (иностранная рабочая сила, беременные или необученные женщины, лица с физическими недостатками) при снижении загрузки оборудования подвергаются опасности быть уволенными или вытесненными при найме на работу более «сильными» претендентами.

В ходе растущей экономизации и рационализации труда все меньше рабочих мест остается для тех, кто рассчитывает на зависимый род занятий для обеспечения своего существования. Все чаще востребуется человек, зависящий от «сложного» места работы, который для повышения шансов на его получение должен специализироваться на «определенном сочетании квалификаций».³⁴

Конфликты целей, как показывает практика, решаются в большей степени в пользу позиций организации. Вместе с тем вопрос о формировании альтернативной практики отбора и найма, соответствующей целям обоих участников, остается актуальным, причем не только для претендентов. По модели Лофквиста и Девиса, выполнение норм выработки связано со степенью удовлетворенности работника своим рабочим местом: удовлетворенность способствует выполнению норм выработки и, наоборот, зависит от переживаний, связанных с достижением успехов на рабочем месте. В свою очередь, удовлетворенность также оказывает явное влияние на лояльность сотрудника, тем самым

³³ Котра А. Указ. соч.

³⁴ См.: Beck U., Brater M., Daheim H. Soziologie der Arbeit und Berufe, Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse. – Reinbeck: Rowohet, 1980.

уменьшая его готовность к смене места работы.³⁵

От *стратегии обеспечения* персоналом и *перемещения* его организации зависят содержание и ход кампании по найму, развитию работников, а также ожидания текучести.

Внутрифирменное покрытие потребности в персонале может быть осуществлено без перемещения и посредством перемещения сотрудников. В первом случае дополнительная рабочая сила не привлекается, проблема разрешается путем интенсификации трудовых усилий уже занятых, поэтому речи об отборе здесь не идет. Должностные перемещения – форма внутреннего найма, который предполагает в дальнейшем либо «экономия» освободившегося места работы либо заполнение его из вне.

Внешнее обеспечение персоналом может, в свою очередь, проходить при пассивном или активном поведении предприятия. При пассивной форме почти не используются мероприятия по вербовке; предприятие или рассматривает имеющиеся сведения об ищущих работу, присланные по личной инициативе претендентов заявления или прибегает к услугам других учреждений (биржам труда). При высоком уровне безработицы, незначительной и несрочной потребности в персонале такое поведение оправдано больше, чем активное появление на рынке труда. Сравнительно новый вариант обеспечения персоналом – так называемый заемный труд, который может быть представлен лизингом, аутсорсингом и аутстаффингом.

Активные мероприятия предприятие проводит на рынке труда при напряженной ситуации на нем, срочной необходимости или большой потребности в персонале. Оформление объявлений о наборе и выбор носителя рекламы зависят при этом от целей и вида привлечения.

Реализация стратегий обеспечения предприятия персоналом предполагает более глубокое познание особенностей основных *сегментов*, аккумулирующих кандидатов для заполнения вакансий. Важность этого фактора заключается в том, что поля интересов предприятия характеризуются набором признаков, которые впоследствии могут значительно повлиять на результативность работы предприятия и поэтому требуют к себе взвешенного подхода.

Успешность работы с персоналом в значительной степени зависит *от менеджера по персоналу и отношения топ-менеджмента организации к решению кадровых вопросов*.

Исследования показывают достаточно тесную связь между мнением кандидата и работника о компании, решением о выборе ее в качестве места работы, обучения, построения карьеры и менеджером – субъектом работы с персоналом. Профессиональная пригодность менеджера по персоналу формируется в зависимости от размера, отраслевой принадлежности организации, специфики ее перспектив, особенностей кадровой политики, степени прогрессивности взглядов на работу с персоналом высшего руководства. Ряд организаций отдает предпочтение профильно подготовленным «кадровикам», получившим высшее образование в области управления персоналом, юриспруденции, психологии, социальной педагогики, другие – «выращивают» менеджеров по персоналу из способных к работе с людьми инженеров путем дополнительного образования. Такой путь оправдан тем, что поиск, привлечение кандидатов, их отбор, введение в должность, развитие, оценка и мотивация в большей степени будут адаптированы к организационным реалиям.

2.4. Кросс-культурные особенности концепции управления персоналом

2.4.1. Интернационализация работы с персоналом и необходимость изучения

35 См.: Lofquist L.H., Daris R.V. Adjustment to work: A psychological view of man's problems. – N.Y.: Appleton-Century-Crofts, 1969.

чужих культур

Логическим и фактическим следствием расширения предпринимательского поля деятельности за пределы национальных границ является интернационализация кадровой деятельности. Проникая на рынки других стран, реализуя стратегии участия, соединения или поглощения, предприятие приспосабливается к партнеру или оказывает на него влияние, осуществляя при этом необходимый обмен персоналом.

Национальный менеджмент персонала ориентируется на принятую в стране систему трудовых отношений, закреплённую соответствующими правовыми нормами, и понимающуюся как планирование, реализация и контроль стратегий персонала, тактический комплекс мероприятий и оперативных единичных действий, через которые в соединении с другими функциональными менеджментами предприятие должно достигать экономических и социальных целей. Такой подход в новых интернациональных условиях хозяйствования оказывается малорезультативным и требует формирования новых концепций, действующих с учетом факторов внешней среды, культуры, исторических особенностей жизнедеятельности населения.

Существенной задачей исследования окружающей среды являются идентификация культурно-ориентированных особенностей страны-партнера, которые могут оказать влияние на организацию (способы) труда, принятие решений (табл. 2.6), и мероприятия по формированию имиджа организации. Полученные из этого знания могут ограничивать возможности проведения отдельных стратегических альтернатив.

Таблица 2.6
Приоритетность стилей управления в различных культурах (по результатам исследования Келлера)

<i>Страна</i>	<i>Основные черты управления</i>
США	Управление на основе совместного принятия решений
Голландия, Нидерланды, Швеция	Инстанции управления и принятия решений развиваются на основе доверия и через формальные нормы
Великобритания	Незначительные потребности соблюдения дистанции подчинения
Бельгия, Франция	Руководство в подавляющем большинстве случаев интересуется мнением сотрудников и ориентируется на него
Дания, Норвегия, Австралия, Япония	Средний уровень делегирования полномочий
Италия, Германия, Испания	Подчиненным не приходится ждать высокой степени автономии принятия решений
Греция, Турция, Южно-американские страны	Очень низкая степень делегирования полномочий, централизованные решения
Страны ОСЕАН	Статус и привилегии управленческих кадров очевидны и легитимны
Арабские страны	Авторитет должности не подлежит сомнению и принимается безоговорочно

Например, этноцентрическая стратегия управления персоналом не пригодна для стран с выраженной тенденцией избегания неопределенности. Такое избегание может проявляться в обеспечении большей стабильности своей карьеры, установление большего числа формальных правил, отвергание девиантных идей и поведения, принятии версии о существовании абсолютных истин. По исследованиям Г. Хофстеде, в группу стран с

низким уровнем избегания неопределенности входят США, Великобритания, Канада, Норвегия, Южная Африка, Индия. Называя такие культуры «деревенским рынком» и «семьей», ученый объясняет, что их характерная особенность – стремление к созданию менее иерархических структур и более тесному взаимодействию между людьми, ожидание и поощрение способности к риску. К странам с высоким уровнем избегания неопределенности относятся Австрия, Германия, Финляндия, Мексика, Бразилия, Франция, Япония, Южная Корея, Испания. В Австрии и Финляндии персонал работает в организациях, в высокой степени предсказуемых и не нуждающихся в строгой иерархической структуре. Бразильцы и мексиканцы рассматривают свои организации как пирамиды. В этих культурах четко определены роли и процедуры, ожидают от руководителя ясных указаний. Поведение руководителей, ожидающих от подчиненных высоких обязательств и самостоятельности в работе, истолковывается в таких культурах как слабость руководства, менеджеры же, наоборот, аттестуют сотрудников недостаточным принятием на себя обязательств выполнения неструктурированной работы.

Распределение обследованных стран по четырем показателям культурных различий: индивидуализм (ИНД), избегание неопределенности (ИЗН), дистанции власти (ДВ), маскулинитет (МН) приведены в табл. 2.7.³⁶

Таблица 2.7
Культурные измерители и их выражение в выбранных для исследования странах

<i>Культурообуслов- ленный регион</i>	<i>Измерители культурных различий</i>				<i>Страны</i>
	<i>ДВ</i>	<i>ИЗН</i>	<i>ИНД</i>	<i>МН</i>	
Германские страны	*	****	***	****	Австрия, Израиль, Германия, Швейцария
Англо-американские страны	**	**	*****	*****	США, Англия, Канада, Австралия
Северные страны	*	**	****	*	Дания, Финляндия, Норвегия, Голландия, Швеция
Менее развитые романские страны	*****	*****	*	*****	Мексика, Венесуэла, Португалия, Чили
Более развитые романские страны	*****	*****	***	***	Бельгия, Франция, Испания, Бразилия, Италия
Менее развитые азиатские страны	*****	**	*	***	Таиланд, Пакистан, Индия, Гонконг
Более развитые азиатские страны	***	*****	***	*****	Япония
Ближний Восток	*****	*****	*	***	Греция, Иран, Турция

***** – показатель с высоким значением признака;

* – показатель с низким значением признака.

Знакомство с отдельной субкультурой включает анализ структуры населения, рынка труда, правовой и образовательной систем, в том числе специфики профильной подготовки специалистов в области управления персоналом.

Есть выраженные особенности и в реализации функций управления персоналом.

В Японии найм осуществляется на предприятие в целом, а не на конкретное место и должность; обязательными заявительными документами являются помимо прочих

³⁶ См.: Bertchel J. Personalmanagement. – Stuttgart: Schaffer – Poeschel, 2005.

написанная в произвольной форме «клятва верности» и рекомендация уже занятого здесь работника. Найм пожизненный. Как и в Китае, больше внимания уделяется группе, чем индивиду.

Для предприятий *США* характерны переход от прямого подчинения к свободе действий индивида, отбор кандидата на строго определенную вакансию, чаще всего срочный найм, около 70 % претендентов «отсеивают» на этапе бесконтактного общения. При найме менеджеров допускается использование детектора лжи. Существует жесткая привязка к требованиям закона о расовой и половой дискриминации. Предпочтение национальным или иностранным кандидатам не выражено.

В *немецких* и *английских* версиях найма приоритет отдается «своим» кандидатам, в процедуре отбора заметен переход от прямых к косвенным методам. Характерным является культ национального языка. В ФРГ кадровыми службами нелегально используются «кодовые языки» передачи информации о персонале. Приоритет при отборе отдается молодым менеджерам, имеющим практику самостоятельной работы на предприятиях Африки и Латинской Америки.

Французские работодатели гарантируют 10–15 %-ную доплату к окладу кандидатам – выпускникам элитарных отечественных и зарубежных вузов, за которыми кадровики устраивают «охоту». В стране выражена тенденция негативного отношения к тестированию – «предвестнику» стрессов, однако этот метод применяется здесь шире, чем в других странах.

В *Испании* и *Португалии* наряду с объявлениями о вакансиях наиболее распространенными и принятыми методами отбора являются «внутренняя протекция», «кумовство» и «устное мнение». Особо ценятся претенденты, получившие степень MBA в зарубежных университетах – принятые на работу, они имеют более высокое вознаграждение. Основными ограничителями в мобильности кандидатов на этом рынке являются:

- *семья* : тесная взаимосвязь членов семьи, характерная для европейской части Средиземного моря, обуславливает сложность переезда руководителя, получившего предложение о новой должности, в другой город;

- *инфраструктура* : переезд из крупных центров в менее значимые и развитые города часто невозможен из-за серьезных различий в социальной инфраструктуре;

- *рынок рабочей силы для супруга* : из-за недостаточной прозрачности и гибкости рынка рабочей силы непросто найти подходящее учреждение для брачного партнера, в результате чего многие менеджеры вынуждены отклонить привлекательные предложения;

- *язык и культура* : преобладание в образовательной и правовой системе местных языков, трудных для посторонних, сдерживает подвижность рабочей силы и вызывает критическое отношение менеджеров к интеграции семьи в непривычную местную культуру и язык.

В *южнокорейской* монополистической группе «Самсунг» помимо тестов по английскому и китайскому языкам требуют представить документ о донорстве или иной гуманитарной деятельности. По мнению специалистов-востоковедов, здесь следуют японской кадровой политике, которая исходит из того, что группа крови представляет ключевую характеристику индивидуума по таким позициям, как целеустремленность, приверженность строгому порядку, осторожность, терпеливость, творческие и организаторские способности и т. п.»³⁷

На многих *африканских* предприятиях при найме менеджера помимо образовательного и опытного действует возрастной ценз: претендент-африканец не должен быть моложе 40 лет.

37 См.: Савченко П., Сеницын Б. Методы социального управления в южнокорейских монополиях // Человек и труд. – 1996. – № 10. – С. 51–52.

2.4.2. Подготовка специалистов по управлению персоналом на примере Германии и США

Мировой опыт свидетельствует, что одинаково качественное образование специалиста по персоналу может быть достигнуто за счет реализации неодинаковых подходов и методов. Так, к странам со сложившимися и развиваемыми концепциями менеджмента персонала традиционно помимо Японии относят США и Германию. В одинаковой степени результативные, организационные форматы обучения работе с людьми, вместе с тем, имеют выраженные особенности, привнесенные различиями культур.

Исследователи склонны считать, что основа научного понимания особенностей управления людьми на предприятиях **Германии** – религия, точнее, социальная доктрина католицизма. Проповедуемая католическим учением идея общности интересов, в данном случае – ответственность предпринимателя за физическое и духовное здоровье работающих – сопровождалась вменяемым им в качестве контрмеры институту верности. Гомогенная структура населения Германии, слабо прослеживающаяся проблема меньшинств и дискриминации этнических групп, в большей степени относящаяся к рабочей силе из стран Средиземноморья, дискуссии о необходимости содействия женщинам – специфика страны с позиций ее народонаселения. Особенностью рынка труда в Германии традиционно считается быстро растущий удельный вес специалистов с высшим образованием и квалифицированных рабочих. Каждая конкретная специализация предназначается, как правило, для конкретного профессионального поля и последовательно «курируется» различными образовательными инстанциями. Практически отсутствуют так называемые элитные институты. Идентификация специалистов происходит прежде всего, через предметную специализацию, а не вуз, в котором она получена.

Национальная специфика управления персоналом в **США**, в отличие от немецкой, основывается и развивается на конституционно-правовых нормах. Предметом постоянных дискуссий являются здесь демографические изменения американского общества. В когорту национальных меньшинств с требуемым в этом случае повышенным к ним вниманием отнесены женщины, иммигранты, выходцы из азиатских стран, латино- и афроамериканцы и даже пожилые работники. Наряду с государством усилия по формированию справедливой по отношению к этим категориям занятых инфраструктуры прилагают предприятия, устанавливая гибкий график работы, группы продленного дня для детей и т. д.

Рынок труда в США характеризуется гетерогенным уровнем квалификации занятых работников и кандидатов на вакансии.

С одной стороны, образовательный статус значительной части населения достаточно низкий; с другой стороны, статистика регистрирует рост удельного веса выпускников высших учебных заведений.

В противоположность немецкой, система образования в США характеризуется элитаризмом. Специалисты идентифицируются через элитные вузы. Прием в них регламентируется «прозрачными, ориентирующими на достижение» экзаменами. Ориентированный на практику, «сделавший себя сам» работник ценится выше выпускника вуза, ориентированного на стандарт.

Национальные рамочные различия в условиях, влияющих на управление персоналом в Германии и США, сопровождаются также значительными расхождениями в учебных программах подготовки специалистов в обозначенной сфере менеджмента (табл. 2.8).

Таблица 2.8

Основные различия в подготовке специалистов по управлению персоналом в Германии и США

<i>№ п/п</i>	<i>Предмет различий</i>	<i>Содержание различий</i>
А	Б	В
1	Формат и внутренняя структура литературы по управлению персоналом	При в целом однородном формате и внутренней структуре специальной американской литературы по управлению персоналом немецкие профильные издания отличаются широким разбросом. Отличия прослеживаются в названиях книг, структуре содержания, авторах, внешнем оформлении. Названия немецкой учебной литературы: «Менеджмент персонала», «Работа с персоналом», «Экономическое учение о персонале». Все из экспертируемых американских учебников изданы под заголовками «Персонал» или «Управление человеческими ресурсами»
2	Доминирующий уклон литературы по управлению персоналом	При в целом схожем концептуальном ядре немецких и американских учебников с доминированием теоретико-прагматической ориентации на перспективные принятия решений, американские издания отличаются экономическим уклоном. Фокус внимания немецких изданий с течением времени смещался; традиционные представления о работе с персоналом через исторические, политические и другие аспекты рассматриваемых концепций дополнились новыми, ориентирующими на цифровые показатели затрат, оценки и эффективности проводимых кадровых мероприятий
3	Степень активности человека как объекта управления	Образ человека, положенный в основу обоих национальных вариантов учебников, рассматривается, как правило, как имплицитный (пер. с <i>лат.</i> — сплетение). С одной стороны, с позиций бизнеса, работа с персоналом — это одна из требуемых составляющих бизнес-технологий. С учетом этого оправданно, что за небольшим исключением, человек представлен в литературе как «пассивный объект работы с персоналом». С другой стороны, в немецких учебниках он значится как «объект руководства», в американских — «объект достижения успеха». Эти разночтения отмечены и в заголовках книг: «Персонал» как название учебника свидетельствует, по оценкам экспертов, что он рассматривается как «единица руководства»; «человеческими ресурсами» обозначают «входной экономический фактор труда»

А	Б	В
4	Методический сценарий литературы по управлению персоналом	Методические сценарии книг значительно варьируют. В американских — особую ценность придают передаче знаний через интерес читателя, наполняя содержание жизненными событиями, ситуациями, практическими примерами, графическими иллюстрациями, играми, кейсами. Немецкие учебники, посвященные работе с персоналом, традиционно сосредоточены на теоретических упражнениях и вопросах для повторения. Сравнения списков литературы также показывает их большую теоретическую ориентацию. Эксперты считают, что специфика подходов объясняется различным значением, придаваемым академическому образованию. При идентичной цели высших школ классически в центре подготовки специалистов в области экономики и управления в Германии были теоретические знания, американская же система ориентирует выпускников на результативную практику
5	Содержание учебной литературы по управлению персоналом	Прежде всего, разница касается доминант управления персоналом в функциональной системе менеджмента. Если рассматривать процесс менеджмента как трехступенчатый — планирование (которому предшествует постановка цели и принятие решения), реализация и контроль, — то большинство немецких ученых считают центром тяжести в этой цепочке планирование принятия кадровых решений. Свою позицию они объясняют тем, что именно эта фаза направлена на формирование необходимой для процесса управления внутренней базисной информации. В противовес этому, американская литература дает более дифференцированную картину представлений. Несмотря на то, что вопросы реализации и контроля представлены только частью специальной литературы, все же по сравнению с немецкими изданиями они освещены более обстоятельно. Методы и инструменты проведения этой работы в американской литературе, в отличие от немецких учебников, показаны с позиций их задействования в перспективе. Позицию немецких авторов специалисты также объясняют «особым форматом направления экономики предприятия в Германии», которая придерживается чисто концептуально-теоретических взглядов в противовес американскому учению о менеджменте, ориентированному на освещение практических вопросов

А	Б	В
6	Отношение к менеджеру по персоналу	Американцы занимаются вопросами менеджеров по персоналу достаточно обстоятельно: во многих книгах дискутируется их роль на предприятии и профиль пригодности. В немецкой литературе этот вопрос освещен довольно слабо, из чего часто делают вывод, что работа с персоналом здесь является, в первую очередь, реактивной деятельностью руководства, осуществляемой в границах трудового и социального права. В трактовке американской школы менеджер по персоналу приравнивается к актеру, «использующему свои способности на игровом поле организации». Тема мега-культуры до определенного времени на страницах обоих национальных изданий практически не освещалась. Вопросы культуры кадровой работы и их влияния на общую культуру организации не являются самостоятельным разделом учения о работе с персоналом
7	Соотношение функций управления персонала с другими функциями	Как американская, так и немецкая литература не придают особого значения отношению функций по управлению персоналом к другим функциям. Сотрудничество с внешними консультантами в организации ограничено только вопросами «охоты за головами». В большей степени, чем немецкие, американские ученые рассматривают отношения между корпоративной стратегией и персонал-стратегией
8	Освещение аспектов «окружающей среды»	В американских учебниках уже в первых их главах речь идет об исследованиях рамочных условий работы с персоналом. Эксперты справедливо отмечают, что в обеих национальных версиях учебников правовые аспекты стоят на первом плане. В то же время в американской версии отмечается направленность на свободу действий, а в немецкой — учение подчинено формуле: разрешено то, что не запрещено законом
9	Тема мультикультурности и гомогенности общества в литературе по управлению персоналом	Особую важность большинство американских авторов придают анализу рынка труда, прежде всего, его переменам как следствию изменения относительной доли отдельных этнических групп. Отдельная тематическая составляющая национальных учебников по персоналу — проблема мультикультурного общества и пути ее решения, освещение которой в учебной немецкой литературе не прослеживается. Эксперты считают, что прививаемая в стране версия гомогенности немецкого общества проецируется на учебники, не ориентирующие читателя на вопросы целевых групп. Ориентация на целевые группы ярко выражена в американском своде законов « <i>Equal Employment Opportunity</i> ». В учебниках помимо проблем этнических групп, рассматриваются проблемы женщин, пожилых работников, инвалидов. Руководители как особая целевая группа в учеб-

А	Б	В
		ной литературе не выделяются. Скорее всего, это исходит из видения учеными структуры занятых на предприятии. Многие издания содержат информацию, согласно которой работники делятся на две большие группы: персонал и руководители. Это акцентирует внимание на том, что функции управления людьми (отбор, развитие, мотивация и др.) для рядовых и менеджерского состава не одинаковы
10	Методы работы с персоналом в литературе по управлению персоналом	Весомой составляющей в кадровом менеджменте являются методы работы с персоналом, от выбора и квалифицированного использования которых зависит результативность деятельности групп, команд и организационных коллективов в целом. Как правило, в обоих национальных вариантах учебников самостоятельные главы посвящены методам <i>отбора кандидатов на найм</i> . Показывая важность, способы и показатели оценки качества методов отбора, авторы предлагают для селекции кандидатов неодинаковый набор инструментов. В отличие от немецкой, в американской школе управления персоналом в арсенале методов отбора — видео-резюме, тесты на спид, наркотики, алкоголь. Освещая их содержание и целесообразность, авторы ссылаются на репрезентативность достигнутых в этом вопросе научных результатов, действенности методов, их надежности в успешном отборе. Помимо экспертов, больший, чем в немецкой литературе, диапазон методов объясняется реализуемой американскими специалистами по персоналу потребностью формирования свода законов против дискриминации меньшинств, базой которого должны быть научные доказательства. <i>Развитие</i> , как одна из самых значимых функций в работе с людьми в американских учебниках рассматривается так же фундаментально, как отбор. В отличие от немецких учебников, длительное время освещавших методы развития персонала и возможность их использования достаточно лаконично и сжато, в большинстве американских учебников развитие персонала (как и другие функции по работе с людьми) рассматривается как три ступени: планирование и определение потребности → методы → эффект. В фокусе внимания этих разделов — дискуссии о возможности интеграции развития персонала в организационное развитие, т.е. взгляд с позиций концепции управления человеческими ресурсами. Особой функцией управления персоналом является <i>высвобождение</i> (сокращение) работников. Многие учебники обоих анализируемых групп долгое время не касались этой темы в смысле используемых методов.

А	Б	В
		Достаточно редко она как отдельный раздел появляется и в современных учебных изданиях. Американцы чаще всего «дробят» вопросы сокращения, размещая их в других главах. Многие немецкие авторы вообще игнорируют этот раздел, поэтому актуальные проблемы массовых увольнений на многих предприятиях приобретают циничный характер

Значительная разница в позициях американцев и немцев часто объясняется неодинаковыми рамочными условиями анализируемых образовательных систем. Квалифицируемый специалистами как «интернационально высокий» уровень образования в Германии регулируется государством, т.е. студенты высших учебных заведений

получают практически одинаковые знания и навыки.

В элитных и в обычных университетах США дается разное образование. Поэтому значительные усилия по «доучиванию» организации берут на себя, уделяя большое внимание подготовке и повышению квалификации молодых специалистов.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте обоснование управлению персоналом как науки. Прокомментируйте три основных направления науки управления персоналом с позиций теорий объяснения и преобразования.

2. Почему в познании управления персоналом как науки целесообразен междисциплинарный подход? О каких дисциплинах в данном случае идет речь?

3. Что понимается под концепцией управления персоналом? Аргументируйте ее необходимость и возможности с позиций предприятия, человеческого капитала, макроуровня.

4. Прокомментируйте структуру и содержание системы принципов формирования и развития управления персоналом

5. Дайте определение факторов управления персоналом, обоснуйте необходимость принятия их во внимание при формировании работы с персоналом в организации. Перечислите основные внешние и внутренние факторы, влияющие на управление персоналом.

6. В чем проявляются основные конфликты (противоречия) между целями организации-работодателя и претендента на вакансию (занятого в организации персонала)?

7. Что понимается под интернационализацией работы с персоналом и почему необходимо изучение чужих культур?

8. Прокомментируйте основные кросс-культурные особенности концепции управления персоналом.

9. Назовите и прокомментируйте основные различия в подготовке специалистов по управлению персоналом в США и Германии. Какие, на ваш взгляд, элементы из этих научных школ заимствованы в российской практике?

10. Сопоставьте отношение к «образу» и профилю пригодности специалиста по персоналу в США, Германии и России.

Глава 3. Стратегия и политика управления персоналом организации

3.1. Философия управления персоналом организации

3.1.1. Философия организации

Эффективное функционирование организации, обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции или оказываемых услуг зависят от результативной слаженной деятельности каждого из бизнес-секторов: производства, финансов, материально-технического обеспечения, маркетинга и персонала.

Согласно российскому стандарту классификаций, **персонал организации** состоит из следующих категорий: *рабочие, служащие, специалисты и руководители*.

Практикой доказано, что успешная деятельность персонала как одного из важных бизнес-факторов определяется проводимой в организации работой, направленной на сочетание организационной цели с целями занятых работников, обеспечение соответствия

уровня их развития характеру задач, решаемых сегодня и планируемых в перспективе, системами мотивации и определения профессиональной успешности каждого индивида. Комплекс конкретных мероприятий по управлению персоналом исходит в соответствии с этим из долгосрочной ориентации организации в рыночной среде, поставленных ею целей, учета факторов, сопутствующих или тормозящих их достижение. Практика функционирования зарубежных рыночных организаций показала, что разработка направлений и процедур управления персоналом предполагает познание таких подходов, как *философия, стратегия и тактика*, каждый из которых отражается в соответствующих одноименных программных документах.

Под **философией организации** понимается вся совокупность групповых ценностей, принятых способов ведения дел, с которыми ее члены себя отождествляют. Учреждения, работающие по стабильной программе в течение длительного времени, развивают в себе определенную философию. Согласно этой философии развивается комплекс рационализирующих принципов, которые примиряют прошлое и настоящее: нынешние решения согласуются с прошлым, а прошлые и нынешние – с будущими.

Философия организации как совокупность целей и правил поведения сотрудников возникла в Японии, в крупных компаниях «Мицубиси», «Тойота», «Сони», а затем получила широкое распространение в США – в компаниях «ИБМ», «Дженерал Моторс», «Макдоналдс». По утверждению президента компании «Сони» А. Морита, основными принципами компании являются:

1) выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач (например, транзисторный приемник, домашний видеомаягнитофон, портативный плеер, лазерная звукозапись);

2) патернализм – воспитание у сотрудников фирмы ощущения, что они – члены одной семьи (пожизненный найм сотрудников, планирование служебной карьеры, фирменная одежда);

3) развитие творческой инициативы и сознательный отказ от составления жестких планов (параллельные исследовательские группы, выявление и поддержка энтузиастов, «человек на своем месте»).

Философские принципы предприятия нового типа А. Морита сформулировал так: «Если бы удалось создать условия, в которых люди могли бы объединиться с твердым намерением совместно трудиться и использовать свои технические способности для осуществления своих сокровенных желаний, то такая организация могла бы принести огромное наслаждение и пользу».³⁸

Оспаривая первенство формирования философии на японских предприятиях, американские ученые утверждают, что первым сформулировал философские принципы производства Г. Форд; благодаря соблюдению этих принципов его компания господствовала на мировом автомобильном рынке до 30-х гг. XX в.

Практика показала, что на соответствие принимаемых решений философии организации действуют мощные психологические факторы. Если решения выпадают из этой философии и ставят под сомнение все принятые организацией в прошлом решения, то они требуют трудных и болезненных объяснений. Философия организации развивается таким же путем, как «обычное право». Изменение условий требует разработки и приспособления принципов, так чтобы новые решения могли быть приведены в соответствие с предыдущими и последовательность была восстановлена.

Философия организации делает возможным *групповые решения там, где раньше преобладала бы анархия*, когда каждый член группы старался бы навязать свое собственное «неоспоримое и важное решение» остальным. Связывая конкретные решения с внутренне последовательным кругом принципов, она облегчает их защиту.

³⁸ Морита А. Сделано в Японии: История фирмы «Сони». – М.: Прогресс, 1990.

Устанавливая правило, она проникает в те бреши в свободе действий, которые оставлены механизмами формального контроля, и предоставляет членам организации возможность принятия решений.

Философия организации склонна к *самосохранению*. Организация стремится набирать и удерживать персонал, согласный с ее философией, и приучает новых сотрудников к ценностям этой философии. Отождествление себя с группой усиливает согласие с философией организации в целом, поэтому индивидум, чтобы быть полностью принятым в группу, должен идентифицировать свои ценности с ценностями группы. Для тех, кто не разделяет эти ценности, пребывание в организации порождает неудобства, и через некоторое время такие люди обычно уходят из нее.

Когда философия организации *институционализована*, организация может упорно сопротивляться требованиям, не согласующимся с ее философией, которые ей навязываются через формальные процедуры подотчетности. Конечно, это сопротивление ограничено требованиями выживаемости, но часто эти требования могут быть смягчены или стать предметом компромисса без угрозы существованию организации.³⁹ Разрабатываемая на основании философии управления персоналом философия организации оформляется как отдельный нормативный документ, его необходимость специалисты объясняют следующими положениями:

- отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами;
- новые работники быстрее адаптируются к сформированной системе моральных ценностей и требований администрации;
- администрация проводит кадровую политику, часто отличающуюся от политик других организаций;
- руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны подчиняться общим правилам;
- разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, поэтому следует разрабатывать общие принципы.

Базовые документы при разработке философии организации – это Конституция (Основной закон), Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Декларация прав человека, Коллективный договор, религиозные писания (Библия, Коран), Устав предприятия.

Разработка философии организации должна учитывать:

- национальный состав работников;
- тип производства;
- вид собственности;
- отрасль народного хозяйства;
- численность персонала организации;
- уровень благосостояния работников;
- культурный уровень персонала;
- приоритеты руководства организации.

Пример

Философия компании Nissan

В начале 1980-х гг. компания по производству автомобилей Nissan вложила почти 1 млрд фунтов стерлингов в строительство завода в Сандерленде. Открытие нового филиала означало, что почти все его служащие были новичками (или вновь принятыми). Таким образом, необходимо было ознакомить их с культурными нормами компании, ее подходом к бизнесу и коммерческими целями. В связи с этим *Nissan* опубликовала документ «Философия нашей компании», составленный ее генеральным директором и

39 См.: Саймон А. Г., Смитбург У. Д., Томпсон В. А. Менеджмент в организациях. – М.: Экономика, 1995.

главным менеджером группы заводов, расположенных в Сандерленде:
«Мы, компания, ставим целью создание (с коммерческой прибылью) автомобиля самого высокого качества для продажи в Европе. Мы хотим добиться максимального удовлетворения потребностей покупателей и обеспечить процветание компании и ее служащих.

Чтобы выполнить поставленную задачу, мы хотим достичь взаимного доверия и сотрудничества между всеми работниками компании и сделать NMUK тем местом, где работа может приносить удовлетворение. Мы признаем, что люди являются самым ценным ресурсом компании, и в соответствии с этим считаем, что следующие принципы должны быть важными для всех сотрудников:

Люди

- Мы будем развивать и расширять вклад всех работников, уделяя особое внимание повышению квалификации и развитию способностей каждого.
- Мы будем делегировать и вовлекать работников в обсуждение и принятие решений, особенно в тех сферах, в которых каждый из нас может внести существенный вклад, и таким образом, все смогут принять участие в управлении NMUK.
- Мы твердо убеждены в принципе равноправия условий труда для всех служащих.

Работа в команде

- Мы признаем, что каждый работник индивидуально вносит ценный вклад, но, кроме того, мы считаем, что этот вклад может быть более эффективным в условиях коллективного сотрудничества.
- Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность.

Коммуникация

- В рамках коммерческой конфиденциальности мы будем поощрять открытые каналы коммуникации. Мы хотим, чтобы все служащие были информированы о происходящем в компании, о результатах ее деятельности и о ее новых планах.
- Мы хотим, чтобы информация и мнения распространялись свободно снизу вверх, сверху вниз и горизонтально.

Задачи

- Мы ставим понятные и достижимые задачи, обеспечивая обратную связь и ее исполнение.
 - Мы не ограничиваемся существующими методами и способами работы.
 - Мы будем постоянно совершенствоваться во всех областях деятельности.
- Таковы наши основные цели и мы считаем их высокими. Мы сможем добиться этих целей, проявляя добрую волю и упорный труд».

Документ «Философия организации» на ряде зарубежных предприятий включает следующие разделы: цель и задачи организации, права работника, деловые и нравственные качества работников, условия труда и рабочее место, оплата и оценка труда, социальные блага, социальные гарантии, увлечения (хобби) работников.

3.1.2. Философия управления персоналом

Философия управления персоналом – это осмысленное управление людьми в организации с позиций философского понятийного аппарата: происхождения (генезиса), сущности, принципов, целей, связи с другими науками и в соответствии с ними представление процесса управления с логической, психологической, социологической, этической и других точек зрения.

Философия управления персоналом – это часть философии организации; ее основа – совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, подчиненная глобальной цели организации и воспринимаемая всеми ее работниками. Соблюдение

философии гарантирует успех и благополучие во взаимоотношениях занятых и как следствие – эффективное развитие организации. Нарушение философских постулатов ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, снижению эффективности функционирования организации, ее имиджа в сфере *public relations*.

Сущность философии управления персоналом состоит в необходимости улучшения качества трудовой жизни, т. е. работники должны иметь возможность удовлетворять свои личные потребности; иметь условия для справедливых, доверительных, равноправных и открытых взаимоотношений; полностью использовать свои навыки; активно участвовать в принятии важных производственных решений; получать адекватные компенсации за трудовые заслуги; быть обеспечены безопасными и здоровыми условиями труда. Такие позиции администрации завоевывают преданность персонала организации.

Философия управления персоналом в организации имеет национальные особенности (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Национальные особенности философий управления персоналом

3.2. Стратегия управления персоналом

3.2.1. Стратегическое управление организацией

Согласно одной из версий, термин «стратегия» применительно к управленческой деятельности в 50-х гг. XX в. был заимствован из теории игр, где он в самом общем виде

определяется как *план действий в конкретной ситуации, зависящий от поступков оппонента*. Согласно другой версии, появление термина «стратегия» относится к 60–70 гг. XX в. Однако все специалисты выражают единое мнение о том, что первоначально этот термин заимствован из военного лексикона, где и означает «искусство разворачивать войска для боя»; раньше его применение ограничивалось, по преимуществу, областью военных наук.⁴⁰

Впервые стратегические подходы к управлению были разработаны одной из самых крупных американских консультационных фирм «Мак-Кинзи» и внедрены начиная с 1972 г. в компаниях «Дженерал электрик», «ИБМ», «Тексас инструментс» и др. Необходимость введения нового термина и, соответственно, нового содержания менеджмента была обусловлена задачей отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства, что позволило своевременно и адекватно реагировать на изменения внешней среды и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Наиболее существенным «полем изменений» в начале XXI в., стали рынок, технологии и общество.⁴¹



Рис. 3.2. «Поле изменений» начала XXI в.

Необходимость организаций реагировать на **рыночные изменения** предполагает учет особенностей рынка с позиций спроса и предложения. Изменения со стороны спроса связаны с ростом притязаний потребителей к качеству продукции или услуг, приверженностью поставщикам, способностью предприятия к системному и сервисному подходу в своей деятельности. Со стороны предложения на рынке товаров и услуг возрастает необходимость наблюдать и контролировать растущую глобализацию и интернационализацию. Конкурентный прессинг, по оценкам специалистов, усиливается прогрессирующим числом как действительных, так и потенциальных предложений производителей.

Особенность **технологических изменений** обусловлена более короткими (сжатыми) сроками нововведений при одновременном росте комплексности процессов и продуктов. Такой подход является единственно возможным для длительной конкурентоспособности предприятия и его ориентации на клиента, предполагая, с другой стороны, необходимость максимального использования производственных мощностей для обеспечения экономичности капиталоемких и «краткосрочных» технологий.

Изменения в обществе связаны прежде всего с трансформацией системы ценностей, характерной как для работодателей, так и работников. Наряду с традиционными ценностями – выполнение обязательств, следование инструкциям (дисциплина, прилежание и усердие, исполнение обязанностей) – все более настоящими становятся потребности человека в своем саморазвитии и самореализации. Ведущими ценностными установками становятся креативность, автономия, «работа с вызовом». Повышаются притязания работников к интересной,

40 См.: Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента. – Казань: Издательство КФЭИ, 1998. – С. 19.

41 См.: Buhner R. Personal-Management, R. Oldenbourg Verlag, Muenchen-Wien, 2005. – S. 1.

разносторонней и ответственной деятельности.⁴² В соответствии с этим представления работодателя о персонале трансформируются. Он все в большей степени должен приспосабливаться к меняющимся взглядам работников на характер и условия занятости, профессиональный рост и мотивацию.

Решение комплексной проблемы ориентации на потребителя, обеспечения экономичности деятельности и принятия во внимание интересов работников становится возможным для организации при наличии следующих ее предпринимательских возможностей – инновационности, способности к кооперации, гибкости, прозрачности.

Посредством *инновации* предприятие обеспечивает ускорение производственных процессов и открывает новые рыночные сегменты для выпускаемых продуктов.

Способность к кооперации и реализованная в соответствии с ней необходимость в сотрудничестве с другими участниками рынка снижает риски серьезных изменений в скорости трансформации условий производства. По оценкам специалистов, на практике все чаще наблюдается создание союзов (альянсов) производителей для совместных партнерских действий на рынках.⁴³

Гибкость достигается через соответствующее регулирование организационной структуры и производственных процессов и обеспечивает приспособляемость организации к изменяющимся желаниям клиентов и новым технологиям.

Прозрачность необходима для достижения большей привлекательности предприятия на финансовом рынке и рынке труда, она обеспечивается «разгадываемыми» для держателей капитала и сотрудников организационными действиями менеджерских структур.

Предпринимательские возможности, характеризующие способность организации формировать собственные конкурентные преимущества, реализуются только в том случае, если организация располагает «введенным в бизнес персоналом соответствующей квалификации».⁴⁴ Вместе с тем, масштабы и темпы экономических, технических и социальных изменений провоцируют расширение проблемного поля и в сфере работы с персоналом, и «гнет» этих проблем увеличивается.⁴⁵

Суженное воспроизводство населения во многих европейских странах, постепенное стирание национальных границ, создание «единого европейского дома», расширяющие свободу передвижения желающих найти работу за рубежом, препятствуют рыночному предложению квалифицированных кандидатов на занятость и создает опасность для производственного роста и инновационности организации.

Способность к конкурентной борьбе и связанная с ней успешность в бизнесе зависят в этих условиях от того, «насколько сложно для организации создать ноу-хау, имитирующие аналоги конкурентов, и целеориентировать для этого знания специалистов и потенциал менеджеров».⁴⁶ Способность к конкурентной борьбе и связанной с ее результатами успешностью в бизнесе зависит в этих условиях от того, «насколько сложно для организации создать ноу-хау, имитирующие аналоги конкурентов, и целеориентировать для этого знания специалистов и потенциал менеджеров».⁴⁷

Целесообразность *стратегического управления* проявляется в том, что оно

42 См.: Rosenstiel L. Comelli Führung zwischen Stabilität und Wandel, München, 2003. – S. 22–26.

43 См.: Buhner R. Strategie und Organisation: Analyse und Planung der Unternehmens diversifikation mit Fallbeispielen, Wiesbaden, 1993. – S. 379.

44 См.: Buhner R. Personal-Management, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien, 2005. – S. 2.

45 См.: Weber W., Weinmann J. Strategisches Personalmanagement, Stuttgart, 1989. – S. 4.

46 См.: Simon H., Sebastian R.-H., Tacke G. Strategisches Personalmarketing, Wiesbaden, 1983.

47 См.: Simon H., Sebastian R.-H., Tacke G. Указ. соч.

предопределяет возможность выживаемости организации в долгосрочной перспективе при одновременном достижении ею своих целей. Обеспечивается это, во-первых, своевременной и гибкой реакцией на вызов со стороны внешнего окружения, а во-вторых, ориентацией организационной деятельности на потребителя, проведением соответствующих корпоративных изменений и достижением за счет этого конкурентных преимуществ.

Основные различия стратегического и оперативного управления приведены в табл. 3.1.

Таблица 3.1
Основные характеристики стратегического и оперативного менеджмента организации

<i>Основные характеристики</i>	<i>Оперативное управление</i>	<i>Стратегическое управление</i>
Миссия, предназначение	Производство товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц
Объект внимания менеджмента	Основное внимание на внутренние проблемы организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Внимание на внешнее окружение организации, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
Учет фактора времени	Ориентация на краткую и долгосрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, техника и технология управления	Люди, системы информационного обеспечения, рынок, стратегия
Подход к управлению персоналом	Восприятие работников как ресурс организации, исполнителей отдельных работ и функций	Восприятие работников как основы организации, ее главную ценность и источник ее эффективной деятельности
Критерий эффективности управления	Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и проведение изменений в зависимости от изменения окружения; достижение целей организации

Как инструмент стратегического управления стратегия может разрабатываться и реализовываться на разных уровнях — национальном, организационном, уровне подразделения, отдельного работника (табл. 3.2).

Таблица 3.2
Уровни разработки и реализации стратегий

<i>Уровни</i>	<i>Характеристика стратегий</i>
Национальный	Стратегия образования Стратегия занятости Стратегия развития отдельных регионов
Организационный	Стратегия управления персоналом Стратегия экспансии на рынке товаров
	Маркетинговая стратегия Стратегия диверсификации производства Финансовая стратегия Стратегия сокращения издержек
Подразделения организации	Стратегия развития работников Стратегия развития конкретного производства Стратегия упаковки готовой продукции
Отдельного работника	Стратегия карьерного роста Стратегия повышения квалификации

В соответствии с другой классификацией выделены стратегии, разрабатываемые на различных уровнях организации (табл. 3.3).

Таблица 3.3
Операционализация стратегий на различных уровнях организации

<i>Уровень стратегии</i>	<i>Ответственные лица</i>	<i>Мероприятия</i>
Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом)	• Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются Советом директоров)	• Формирование высокопродуктивного хозяйственного портфеля структурных подразделений организации и управление им (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам) • Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество • Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности

<i>Уровень стратегии</i>	<i>Ответственные лица</i>	<i>Мероприятия</i>
Деловая стратегия, или бизнес-стратегия для каждого отдельного вида деятельности компании)	Генеральные директора или руководители подразделений (решения принимаются руководством организации или Советом директоров)	- Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ - Формирование механизма реагирования на внешние изменения - Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений - Усилия по решению специфических вопросов и проблем организации
Функциональная стратегия (стратегия для каждого функционального направления определенной сферы деятельности: производственная стратегия, стратегия маркетинга, финансовая, управления персоналом и т.д.)	Руководители среднего звена (решения принимаются руководителем подразделения)	- Поддержка деловой стратегии и достижения целей подразделения - Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов-филиалов, торговых региональных представителей, отделов внутри функциональных направлений)	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	Решение узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

3.2.2. Стратегия управления персоналом организации

3.2.2.1. Назначение и цель стратегии управления персоналом в организации

Стратегия управления персоналом непосредственно связана с такими кадровыми решениями, которые определяют существенный и долговременный эффект относительно занятости и развития сотрудников для достижения стратегических целей организации. Цель кадровой стратегии – преобразование общей стратегии деятельности предприятия и осуществление самостоятельных действий в сфере персонала по расширению, содержанию и использованию кадровых ресурсов.⁴⁸ Таким образом, целевое значение кадровой стратегии следует из двойственного характера человеческих ресурсов: с одной стороны, это шансы, но одновременно и ограничения для существующей стратегии предприятия и будущих ее изменений.⁴⁹

Наличие в организации стратегии управления персоналом означает, что:

48 См.: Scholz C. Strategische Personalplanung, in.: Personalwirtschaft, 1984, 11. – S. 261–266.

49 См.: Grant R.M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. In: California Management Review, 1991, 33. – S. 114–135.

– привлечение работников, их использование и развитие осуществляются не стихийно, а целенаправленно и продуманно, в соответствии с миссией, долгосрочными целями развития организации;

– ответственность за разработку, реализацию и оценку долгосрочных целей в области управления человеческими ресурсами принимают на себя руководители высшего звена организации;

– существует взаимосвязь между долгосрочными целями управления человеческими ресурсами и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами.

Цель стратегического управления персоналом – обеспечение скоординированного и адекватного состояния внешней и внутренней среды, формирование трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период. Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе. Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи:

– обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;

– формирование внутренней среды организации таким образом, чтобы внутрифирменная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создавали условия и стимулировали воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления;

– разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления – разграничение полномочий и задач с точки зрения как их стратегичности, так и иерархического уровня исполнения.

3.2.2.2. Основные подходы к определению стратегии управления персоналом

Между стратегией управления персоналом и организационной стратегией, частью которой она является прослеживаются разные варианты взаимодействия. В соответствии с этим определяют три основных подхода к объяснению стратегии управления персоналом, различающиеся по степени привязки к бизнес-стратегии:

– вариант 1. Стратегический менеджмент персонала (кадровая стратегия как самостоятельная функциональная стратегия);

– вариант 2. Менеджмент персонала, ориентированный на стратегию («ответвленная» стратегия персонала);

– вариант 3. Стратегически ориентированный менеджмент персонала (стратегия персонала, ориентированная на ресурсы).⁵⁰

Под **стратегическим менеджментом персонала** понимаются обусловленные будущим наблюдение, анализ и планирование количественного и качественного состава персонала, осуществляемые в рамках стратегического, или долгосрочного кадрового планирования. Под этим, чаще всего, подразумевают долгосрочно ориентированное планирование, которое несущественно отличается от «нормального», или традиционного определения перспективной кадровой потребности организации.

Согласно позиции Р. Бюннера, работа с персоналом определяется защитной ролью кадрового руководства, которое лишь может реагировать на организационные решения, но в их разработке участия не принимает. Оно довольствуется восприятием административных задач, связанных с расчетом заработной платы и доходов, тарифного и социального права. Это значит, что кадровая деятельность понимается в этом случае как

⁵⁰ См.: Bertchel J. Personal-Management. – Stuttgart, 2003. – S. 545; Buehner R. Personal-Management, R. Oldenbourg Verlag, Munchen-Wien, 2005. – S. 12.

преимущественно сфера социальных и человеческих интересов, которые, в свою очередь, мало считаются с принципом экономической эффективности. В такой роли служба персонала функционирует независимо от деловой активности предприятия.⁵¹

Менеджмент персонала, ориентированный на стратегию. Стратегия управления персоналом – это зависимая производная от стратегии организации в целом. Это означает, что менеджмент персонала, ориентированный на стратегию (МПОС), использует только производные мероприятия для реализации уже разработанной стратегии. Работники службы управления персоналом (как субъект) приспосабливаются к действиям руководства, подчиняясь интересам общей стратегии.

Особенности МПОС определены в Мичиганской и Гарвардской концепциях стратегического менеджмента человеческих ресурсов.

Согласно *Мичиганской концепции стратегического менеджмента человеческих ресурсов* стратегия в сфере персонала (в данном значении) исходит из организационной стратегии и как функциональная стратегия ограничивается только частичными фазами стратегического управления.

Поддерживаемая многими авторами концепция содержит версию интегративной связи между стратегией предприятия, организационной структурой и управлением человеческими ресурсами (рис. 3.3⁵²). Временные и содержательные приоритеты в этом случае отданы стратегии предприятия. Роль оргструктуры и стратегии персонала – обеспечение вклада в ее реализацию.



Рис. 3.3. Мичиганская концепция стратегического менеджмента человеческих ресурсов

Функции персонала (менеджмента персонала) как объекта в рамках стратегического анализа и прогноза,⁵³ как критерия принятия решения и как детерминанты для формулирования стратегии⁵⁴ в тематическую область концепции не включаются.

51 См.: Buhner R. Personal-Management, R. Oldenbourg Verlag, Munchen-Wien, 2005. – S. 14–15.

52 См.: Bertchel J. Personal-Management. – Stuttgart, 2003. – S. 544.

53 Например, выявление сильных и слабых сторон.

54 Например, системы побудителей к труду для так называемых рискованных стратегий, выявление и

Соответственно этому применение Мичиганской концепции ограничено. В табл. 3.4 показана подчиненность направлений в кадровой стратегии и оперативной работе с персоналом стратегическому организационному поведению.

Таблица 3.4
Ориентации персонала в различных стратегиях

<i>Стратегии</i>	<i>Защитник</i>	<i>Агрессор</i>	<i>Аналитик</i>	<i>Реактор</i>
Стратегическое поведение	Позиционирование в одной маркетинговой нише при как можно лучшем удовлетворении клиентов	Разработка новых продуктов и оперативно-быстрое управление маркетингом	Построение стабильных отношений продукт-рынок и хорошо продуманные действия на рынке	Пассивная продуктово-рыночная политика и сравнительно ограниченная готовность к рискам
Ориентации на персонал	• Краткосрочное планирование персонала • обеспечение персоналом из внешних источников • ограниченное развитие персонала	• Особое (доминирующее) внимание маркетингу персонала • формальный отбор и оценка развития персонала • денежные побудители к труду	• Долгосрочное планирование персонала • большая роль развития персонала через обучение и повышение квалификации • внутреннее повышение по службе	• Спорадическое планирование персонала • неформальные отбор, оценка и развитие персонала • денежные побудители к труду

В *Гарвардской концепции управления человеческими ресурсами*, в отличие от Мичиганской концепции, работа с персоналом представлена особым образом определенной задачей, однако все равно – больше следствием, чем исходным пунктом стратегических размышлений. Согласно замыслу концепции при разработке стратегии персонала необходимо принимать во внимание приведенные на рис. 3.4 переменные. Следует исходить из того, что «наряду с организационной стратегией право решающего голоса имеют дополнительные группы притязаний, а также ситуационные факторы менеджмента персонала».⁵⁵

обоснование качеств персоны X как гаранта для реализации консервативной стратегии.

55 См.: Bertchel J. Personal-Management. – Stuttgart, 2003. – S. 543.



Рис. 3.4. Гарвардская концепция управления человеческими ресурсами

Кадровой стратегии, разрабатываемой в рамках МПОС, придается большое значение как поперечной функции, пронизывающей предприятие в целом. Выполнение этой функции – обеспечение предприятия соответствующим трудовым потенциалом в качественном, количественном и временном отношении – является предпосылкой для реализации других его функциональных стратегий. Кадровая стратегия формируется на основе предпринимательской стратегии с учетом условий конкуренции, уровня развития общества и может быть ориентирована на (1) инвестиции и (2) ценности.

Стратегия персонала, ориентированная на инвестиции, необходима для сопровождения решений, определенных в процессе бизнес-планирования для инвестиционной сферы. Разрабатываемая до этого инвестиционная стратегия, ориентированная преимущественно на финансовые и технические аспекты, дополняется кадровым аспектом. Персонал сам становится инвестиционным объектом. Посредством своевременного анализа человеческих ресурсов, необходимых для реализации инвестиционной стратегии, по-новому открывается игровое поле, что способствует, во-первых, снижению сопротивления персонала решаемым задачам, во-вторых, делает возможным своевременное планирование и проведение кадровых мероприятий, а в-третьих, способствует снижению стартовых издержек и затрат на обучение при внедрении новых технологий. Новым преимуществом становится и «модернизированный» персонал, занятый в кадровой сфере, – ощущается его большая восприимчивость (чувствительность) к проблемам формирования стратегии предприятия. Относительно тесная привязка кадровой стратегии к общей стратегии предприятия позволяет проводить последовательную, ориентированную на перспективу работу с персоналом. Благодаря этому значительно повышается способность предприятия реагировать на рыночные и общественные изменения.

В основе *стратегии персонала*, ориентированной на ценности, – принятие во внимание интересов сотрудников для достижения оптимального использования их потенциала. Цель данной стратегии кадров – больше учитывать потребности работников и связанные с ними представления об общественных ценностях. Содержание стратегии, по оценкам специалистов,⁵⁶ определяется наблюдаемым желанием работников иметь больше

56 См.: Wollert A. und Bihl G. Wertorientierte Personalpolitik, in: Personalfuehrung, 16, 1983. – S. 1–4; Bihl

демократии, самостоятельности и индивидуальности.

Стратегия, ориентированная на ценности работников, имеет как преимущества (возрастание такого фактора производства, как персонал) и недостатки (скрытая опасность односторонней ориентации на работников, в результате чего стратегические аспекты конкуренции могут быть недоучтены). Кроме того, в данном случае отдел персонала в разработке общей стратегии предприятия участия не принимает. Поэтому деятельность, соответствующая поставленным целям, не может быть безусловно гарантируемой.

Стратегически ориентированный менеджмент персонала (стратегия персонала, ориентированная на ресурсы) предполагает «явное, принципиально интерактивное включение персонала как равноценного с другими экономического ресурса»,⁵⁷ как самостоятельной проблемы в стратегическом управлении предприятием. Обозначение концепции как «стратегически-ориентированной», по мнению авторов, подчеркивает значительное ее отличие от «ориентированных на стратегию». Оно уместно, если менеджмент персонала действительно включается в стратегию предприятия как ее интегральная составная часть.⁵⁸

Пример

BMW

Ориентированная на ценности стратегия персонала была разработана для западногерманского автомобильного предприятия BMW Воллером и Биллем.⁵⁹

Суть концепции заключалась в следующем: при формировании стратегии персонала, в первую очередь, принимались во внимание общественные ценности и их изменения, их учет последовательно осуществлялся в реализации всех принципов, относящихся к проведению кадровых мероприятий. Исходный пункт концепции – идея, согласно которой «ориентирование на сотрудников в кадровой политике способствует росту эффективности деятельности предприятия». Исходя из этого, поставленные цели стратегии персонала на BMW сводились к повышению производительности в работе, готовности и возможности сотрудниками ее результативно выполнять.

Получившая приоритет важность определения доминирующих ценностей и их изменений была подтверждена на предприятии выявленным их спектром из 16 составляющих. Это значит, что в основу разработки кадровой стратегии были включены ценности, которые назвали ключевыми работники предприятия: стремление к справедливости, стремление к владению собственностью, соблюдение принципа взаимности исполнения обязательств (работника и работодателя по отношению друг к другу), самостоятельность и индивидуальность, самореализация на рабочем месте и вне его, стремление к социальным контактам, информированность и коммуникации, защищенность (стремление к обеспечению уверенности в завтрашнем дне), участие (право голоса) в принимаемых решениях, и др.

Следующим этапом формирования стратегии была разработка шкал ценностей. Ценности ранжировались по следующим пяти позициям: 1) традиционные (Т), 2) «новые» (N), 3) фактические, характерные для ситуации на BMW (I), 4) современные, но уже фиксируемые, т. е. нынешняя стратегическая позиция в сфере персонала (S1), (5) ожидаемые в будущем, т. е. будущая стратегическая

G. Wertorientierte Personalarbeit, Munchen, 1995.

57 См.: Bertchel J. Personal-Management. – Stuttgart, 2003. – S. 545.

58 Там же.

59 Стратегия была разработана в 1983 г. См.: Wollert A. und Bihl G. Wertorientierte Personalpolitik, in: Personalführung, 16, 1983. – S. 1–4.

позиция в сфере персонала (S2). Каждая из ценностей оценивалась по шкале из шести рангов, где «1» означало наименьшую, а «6» – наиболее высокую важность (вес).

Например, на практике оказалось, что такая ценность, как «информация и коммуникация» имеет усиливающееся значение (это видно из разницы между традиционно сложившимися и новыми ценностями), в сопоставлении с нынешней стратегической позицией в сфере персонала, оцененной как С1, четко определяется потребность предприятия в действиях. Доведение фактического уровня до планируемого является в данном случае целью и требует проведения конкретных мероприятий.

Ценностная категория «результат и вознаграждение»: разница между традиционно сложившимися и новыми ценностями показывает заметное снижение их значения в общественной среде. Планируемый на настоящий момент уровень и фактические данные показывают, что, как и раньше, этим ценностям на BMW будет уделяться больше внимания в будущем. Это значит, что «нужно не следовать тенденции изменения ценностей, а вместо этого в будущем справедливо поддерживать принцип взаимного исполнения обязательств, т. е. применять его еще более последовательно, чем раньше».

Таблица 3.5⁶⁰
Шкала ценностей (фрагмент)

Ценность \ Важность (вес)	1	2	3	4	5	6
Информация и коммуникация		<i>T</i>	<i>I</i>	<i>S1</i>	<i>N</i> <i>S2</i>	
Принцип исполнения обязательств (результат) и вознаграждения			<i>N</i>	<i>I</i>	<i>T</i> <i>S1</i> <i>S2</i>	

Словосочетание «стратегически-ориентированный» означает, во-первых, что стратегические соображения должны осуществляться с учетом оперативных действий, а во-вторых, что оперативные мероприятия менеджмента персонала необходимо планировать и реализовывать также с учетом стратегических аспектов.

Возможности менеджмента персонала в рамках стратегического управления, соответственно, исходят из того, что игровое пространство при формулировании и реализации стратегии, с одной стороны, зависит от качества непосредственно кадровой работы и, с другой стороны, от сотрудников, их квалификационного потенциала. Квалификации могут быть ограничением и отправной точкой для разработки и/или реализации определенной специфической стратегии. Помимо прочего за этим скрывается «аспект оригинальности» кадровой сферы: в рамках формулирования стратегии происходит «закладка» особенно востребованных (как потенциал успешности) квалификаций, которые в настоящее время в организации ограничены (от англ. *strategy follows qualification* – за квалификацией – стратегия).

Представление о положении системы персонала в рамках стратегического управления – двухуровневой (прямой или косвенной) процессуальной причастности – приведено в табл. 3.6.

Таблица 3.6
Менеджмент персонала и принятие стратегических решений (стратегическое управление организацией)

⁶⁰ Buhner R. Personalmanagement. Lansberg: Verlag Moderne Industrie, 1997. – S. 41.

<i>Концептуализация стратегического управления предприятием</i>	<i>Вид включения менеджмента персонала в стратегическое управление предприятием</i>	
	<i>Прямая причастность к процессу</i>	<i>Косвенная причастность к процессу</i>
Формальное стратегическое планирование	Включение человеческих ресурсов в формальный процесс планирования Формулирование стратегии	Целевое влияние носителя стратегического принятия решения Косвенные управленческие действия, направленные на формирования мероприятий, связанных с политикой в сфере персонала
Неформальное стратегическое нахождение решений	Реализация стратегии Включение менеджеров по персоналу в неформальный стратегический процесс принятия решения Менеджмент персонала как проявление стратегических действий	

Синонимическим определением стратегически ориентированного менеджмента персонала является «стратегия персонала, ориентированная на ресурсы». Отличительная черта стратегии – противоположный («перевернутый») подход к постановке целей и поиску средств.⁶¹ Наличие человеческие ресурсы по существу участвуют в определении содержания бизнес-стратегии предприятия.

Служба (отдел) персонала активно участвует в формировании и реализации стратегии деятельности предприятия. Руководству предприятия должны быть предоставлены сведения, на основании которых определяется, какая бизнес-стратегия при данном плановом горизонте и имеющихся человеческих ресурсах может быть практически реализована. Вопросы, связанные с персоналом, должны быть учтены при этом «уже при формулировке принципов главной стратегии бизнеса, а не тогда, когда при ее реализации внезапно обнаружится, что персонал является узким местом».⁶²

Доминирующим при построении предыдущих стратегий был вопрос, какой персонал требуется предприятию для реализации бизнес-стратегии. В трансформированном, отражающем новую принадлежность к бизнес-стратегии варианте содержание вопроса меняется: «Какие рынки могут быть завоеваны при наличии реальных и потенциальных квалификаций наших сотрудников?» Развитие собственного персонала становится, таким образом, предпосылкой того, чтобы в будущем быстро и гибко реагировать на изменения внешних условий и потребностей клиентов.

Пример

General Electric Company

Компания General Electric Company (GE) центром кадровой стратегии сделала максимально возможное использование квалификации и творческого потенциала своих сотрудников.

Исторически ситуация на GE отличалась выраженной ориентацией на контроль. Персонал играл подчиненную роль в стратегии предприятия. «Стремление управлять, контролировать и вести... усиливается благодаря 100-летней традиции GE измерять собственную ценность количеством людей, которые

61 См.: Buhner R. Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 39, 1987. – S. 249–265.

62 См.: Buhner R. Das Management-Wert-Konzept: Strategien zur Schaffung von mehr Wert im Unternehmen, Stuttgart, 1990.

работают на одного человека, и тем, содержит ли собственный титул слово «менеджер» или нет. Несколько лет назад менеджеры GE не знали лучшего комплимента, чем когда им говорили, что они держат все в железной руке». Другими словами, задачами менеджера являлись определение необходимых мероприятий по работе с персоналом и на основе определенной бизнес-стратегии их осуществление.

Главную идею сегодняшней, ориентированной на трудовые и человеческие ресурсы стратегии GE описывают так: «Для нас существует только один путь достичь большего результата с меньшими затратами; расти и побеждать – мы должны *каждого отдельного работника* вовлечь в деятельность, каждого мотивировать, воодушевить и вознаградить... Мы ставим все на наших сотрудников: мы даем им средства, которые им необходимы и оставляем им максимальную свободу действий». Таким образом, стратегия предприятия базируется на том, что успех деятельности зависит от готовности к работе и творческого потенциала сотрудников.

Важным инструментом управления для выявления способностей сотрудников является так называемая постановка цели-максимума. «Максимальная постановка целей... означает, что цели ставятся заоблачные, никто не знает, как их достичь.

А если мы **знаем**, как достичь, то цель поставлена недостаточно высокая. Такие кажущиеся недостижимыми цели – это тот самый вызов, когда наша команда может показать все лучшее. Сервис «Пицца на дом» процветает, если наши сотрудники празднуют каждый победный шаг на пути к цели. Успех нужно праздновать и мы ждем от нашего коллектива, чтобы праздник для него не прекращался».⁶³

В результате такой узкой привязки стратегии персонала к стратегии предприятия в целом становится необходимым проводить по единым методикам соответствующие расчеты. Следует учесть, что человеческий потенциал не может быть легко и в короткие сроки адаптирован к требованиям предприятия. Тесная связь стратегии персонала с бизнес-стратегией повышает вероятность успеха ее реализации и создает предпосылки следования в будущем более взыскательным стратегиям, в том числе в смысле приобретения и сохранения человеческих ресурсов.

Следование ресурсно-ориентированной стратегии персонала требует наличия измененного с поправкой на сегодняшние масштабы сознания, ответственного за перспективное развитие предприятия управленческого персонала. Топ-менеджмент должен понимать, что целевое и финансовое управление не противоречит ресурсно-ориентированной стратегии персонала, а дополняет ее. Это означает, к примеру, что экономически необходимая стратегия сокращения капиталовложений согласуется с данной кадровой стратегией. Снижение капиталовложений и связанное с ним сокращение численности персонала не исключают высокий квалификационный уровень оставшихся сотрудников (в том числе в сфере обеспечения качества продукции). Кроме того, стратегия, ориентированная на ресурс, создает предпосылки для освоения новых видов бизнес-деятельности.

3.2.2.3. Содержание и процесс формирования кадровой стратегии

Стратегия управления персоналом представляет собой разработанное руководством организации, качественно определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности. Составляющие стратегии управления персоналом приведены в

⁶³ См.: General Electric Company (Hrsg.), 1995. – S. 1–5.

табл. 3.7.

Таблица 3.7
Составляющие стратегии управления персоналом

<i>Составляющие стратегии управления персоналом</i>	<i>Возможные варианты реализации</i>
1	2
Привлечение персонала	Внутренний или внешний рынок, активное или пассивное поведение работодателя, задействование служб занятости или частных рекрутинговых фирм
Сокращение персонала	Критерий рекомендаций для сокращения: показатели успешности деятельности, социальной защищенности, стажа работы на предприятии. Выбор вариантов поддержки высвобождаемых работников
Оценка персонала	Определение цели оценки: экономическая, административная, соответствия должности, выявление потенциала. Выбор критериев оценки и методов оценки. Определение и обучение лиц, оцениваемых успешность деятельности. Проведение конференции по результатам оценки
Развитие персонала	Определение цели развития персонала. Выбор методов развития. Формирование контингента (целевых групп) обучаемого персонала. Определение критериев оценки результативности развития персонала
Вознаграждения	Формирование структуры вознаграждений. Определение подходов к обоснованию размера оплаты. Обеспечение равенства в оплате на внешнем и внутреннем рынках труда
Организационная структура и проектирование работ	Специализация или широкий профиль. Доминируют индивидуальная или групповая формы работы. Единоначалие или коллективные принятия решений
Организационная культура: лидерство, конфликты	Продвижение персонала в развитии или решение задач преимущественно посредством директивного поведения лидера. Разрешение конфликта или недопущение конфликта

Формирование стратегии управления персоналом зависит от ряда факторов (табл. 3.8).

Таблица 3.8
Основные факторы, определяющие стратегию управления персоналом организации

<i>Факторы</i>	<i>Характеристики</i>
Стратегия организации	• инновационная стратегия • стратегия минимизации затрат • стратегия улучшения качества
Жизненный цикл организации	• начальная стадия • рост • зрелость • реорганизация и сокращение производства
Размер организации	• крупные • средние • малые
Окружающая среда	• обеспеченность ресурсами (скудная - обильная) • динамичность (подвижная – стабильная) • разряд сложности (простая – сложная)

Специфика реализации основных функций управления персоналом в соответствии со стадиями жизненного цикла организации показана в табл. 3.9.

Таблица 3.9
Жизненный цикл организации и управление человеческими ресурсами

<i>Жизненный цикл организации</i>	<i>Отбор персонала</i>	<i>Система компенсаций</i>	<i>Обучение и развитие</i>	<i>Трудовые отношения</i>
1	2	3	4	5
Стадия становления	Поиск талантливых специалистов и организаторов производства	Для привлечения необходимых талантов зарплата и льготы устанавливаются на уровне или выше уровня аналогичных показателей на рынке труда	Определение требований к развитию работников, планирование карьеры	Выработка философии управления людьми, становление базовых ценностей, оформление трудовых отношений в коллективных и индивидуальных трудовых договорах
Стадия роста	Привлечение дополнительных работников со стороны, использование внутренних источников заполнения вакансий	Сохраняется необходимость обеспечения соответствия в оплате на внешнем рынке труда, дополнительно возникает проблема равенства в оплате внутри организации	Определение потребностей в обучении для развития новых технологий, в связи с перемещениями работников внутри организации, открытием новых производств	Определение политики регулирования внутреннего рынка труда, формирование кадрового ядра организации и временной рабочей силы
Стадия зрелости	Обновление персонала, управление текущей стратегией отбора кадров	Контроль издержек на заработную плату, корректировка программ компенсаций	Обновление знаний, совершенствование форм и методов обучения персонала	Поддержание программ мотивации труда, поиск новых возможностей и резервов
Стадия сокращения производства	Замораживание найма новых сотрудников, планирование сокращения персонала	Введение жесткого контроля за издержками	Организация переподготовки персонала, повышения квалификации	Решение проблемы занятости, соблюдение трудового законодательства, проведение переговоров, разрешение конфликтов, управление стрессами

Процесс формирования кадровой стратегии состоит из нескольких этапов (фаз). Осуществляется он чаще всего не в «чистом» виде, а отмечен множеством отклонений, особенно, если осуществляется по ресурсно-ориентированной модели.

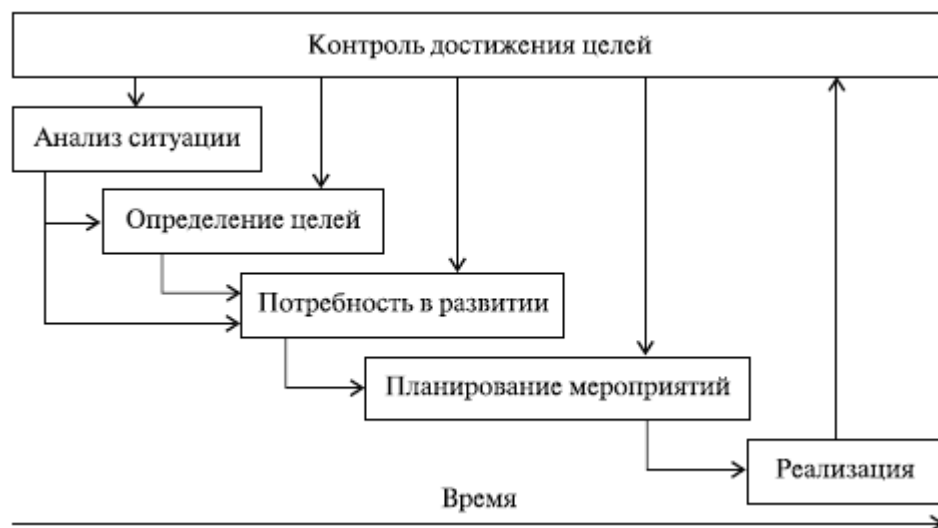


Рис. 3.5. Этапы формирования кадровой стратегии⁶⁴

На **первом этапе** осуществляется **ситуационный анализ**, который преследует две основные цели: 1) определение, какими кадровыми ресурсами предприятие располагает (*анализ предприятия*); 2) выявление его шансов и рисков в отношении персонала по сравнению с конкурентами (*анализ окружающей среды*). Центральный вопрос, на который нужно ответить в результате ситуационного анализа: «Какую позицию предприятие занимает на настоящее время при наличии имеющихся кадровых ресурсов?»

Анализ предприятия, результат которого должен стать реализацией первой цели начального этапа разработки стратегии персонала, по существу является анализом занятого в нем персонала. Он нацелен на исследование «человеческих ресурсов предприятия под углом зрения их наличия в организации и пригодности для реализации стратегических решений».⁶⁵ Инструментом такого исследования может быть разработка «портфеля человеческих ресурсов»: работники предприятия разделяются на четыре категории, для каждой из которых отводится соответствующий квадрат в матрице (рис. 3.6).



Рис. 3.6. «Портфель человеческих ресурсов»

К «Звездам» относят наиболее ценный актив человеческого капитала предприятия –

64 См.: Roberts R.G., Wolf M.G. Human Resource Strategy, in: The Strategic Management Handbook, hrsg.von Albert K.J., New-York u.a. – S. 15–22.

65 См.: Kreikebaum H. Die Bedeutung der strategischen Planung fuer den Personalleiter, in: Personalwirtschaft, 1981,8. – S. 18–21.

во-первых, потому, что уровень результативности их труда высок уже в настоящее время, а во-вторых, потому, что они к тому же демонстрируют потенциал в своем дальнейшем развитии. Способности и возможности «Рутинщиков»⁶⁶ в достижении значимых (максимальных) результатов ограничены определенными рамками, которые при постановке цели и формулировке задач и, соответственно, в организационных ожиданиях от работника необходимо учитывать. «Проблемными работниками» могут быть как управленцы, так и рядовые сотрудники. Их отличие от других категорий персонала – абсолютная регистрируемая недостаточность результатов труда и одновременно ограниченный личностный потенциал развития. При реализации стратегии в организации такие сотрудники представляют опасность. Вопросительные знаки – это группа работников, которых объединяет, с одной стороны, высокая потенциальная результативность в работе, а с другой стороны, демонстрируемые ими достижения, квалифицируемые как «ниже имеющихся возможностей». Работа с таким персоналом должна включать глубокий ситуационный анализ поставленной задачи и продуманную мотивацию, чтобы дать им возможность продемонстрировать свои способности для достижения организационных целей.

Распределение сотрудников по категориям и анализ количественных показателей полученных долей показывают возможности развития и повышения результативности персонала. Разделение сотрудников по категориям результативности должно проводиться и анализироваться в каждой из образованных групп.

Пример

Метод портфеля

Метод портфеля для оценки управленческих кадров введен американской компанией General Electric Company (GE). Основной целью было выяснение того, насколько управленцы, реализуя свое менеджерское поведение, готовы к проведению ресурсно-ориентированной стратегии персонала. Составляющими оценивания были такие организационные ценности, как включение (приобщение) сотрудников; прямые, личностные коммуникации, аналогичные контактам на малых предприятиях; так называемый менеджмент без границ, т. е. коммуникация и сотрудничество, невзирая на уровни иерархии или границы сфер деятельности. Такая цель была определена из-за сложившейся ситуации в компании, которая характеризовалась тем, что «...некоторые руководители не хотели или были не в состоянии уйти от привычки авторитарного руководства и роли «крупных китов» и принять те ценности, которые пытались развить в компании».

В результате проведенной работы были определены четыре типа руководителей, в подчинении которых находились другие руководящие работники, в зависимости от того, способствуют они или мешают проведению организационных ценностей. К *первому типу* были отнесены руководители, которые вовлекают своих работников в принятие решения и разделяют ценности компании. Такой вариант поведения прогрессивен: использующая его управленческая команда представляет суть организационного топ-менеджмента на длительную перспективу. *Второй тип* руководителей не принимает предложений подчиненных и не разделяет ценностей компании, поэтому в компании не задерживается. Руководители *третьего типа*, с одной стороны в целом разделяют ценности компании, хотя не всегда, а с другой – иногда не принимают предложений сотрудников. У такой категории руководителей «есть шанс исправиться». Руководители, относящиеся к *четвертому типу*, характеризуются хорошими краткосрочными результатами в работе и

⁶⁶ Рутин – это консервативный распорядок и метод работы..., следование заведенному шаблону, превратившееся в механическую привычку. См.: Ожегов С. Словарь русского языка. – М.: Русский язык, 1984. – С. 613.

критиковать их не за что. Однако достижения осуществляются за счет их авторитарного поведения, что противоречит ценностям компании и может снизить готовность сотрудников к долгосрочной результативной работе. «Последней проверкой подкреплять в компании слова делом стало решение устранить управленцев четвертого типа. Этот поворотный пункт был необходим: единственно возможный вариант для того, чтобы сотрудники General Electric Company отвечали за слова, и помимо поддержания традиционных авторитарных отношений и функционального кастинга научились бы активно сотрудничать друг с другом».⁶⁷

Объектом *анализа окружающей среды* являются, в первую очередь, конкуренты – в данном случае, те человеческие ресурсы, которыми они обеспечены в настоящее время и перспективе. Обязанностью специалистов, занимающихся маркетингом персонала, становится сравнение привлекательности рабочих мест для работников, уже занятых в организации (внутренний рынок труда), и кандидатов, имеющих намерение занять соответствующую позицию на каком-либо предприятии (внешний рынок труда).⁶⁸ Традиционным инструментом для выполнения этой работы является формирование профиля привлекательности рабочего места. С его помощью определяется, какие факторы привлекательности при выборе работодателя важны для претендентов и какие шансы и риски выявляются относительно обеспечения организации человеческими ресурсами в перспективе. Проведение последующих внутреннего (сравнение притязаний кандидатов с возможностями предприятия) и конгруэнтного (сравнение возможностей удовлетворить потребности кандидатов с предложениями конкурентов) анализа дает возможность разработать план мероприятий и обеспечить результативное позиционирование предприятия на рынке труда.

Анализы предприятия и окружающей среды дают в совокупности информацию о слабых и сильных сторонах (производственных сферах, предприятия в целом), шансах и рисках в сфере персонала, ожидаемых в перспективе (рис. 3.7). Так как ситуационный анализ является исходным пунктом для принятия дальнейших управленческих решений, то, согласно оценкам специалистов, проводиться он должен как можно более тщательно и со всеми необходимыми для этого расходами.

67 См.: General Electric Company (Hrsg.), 1995. – S. 1–5; Buehner R. Personal-Management, R. Oldenbourg Verlag, Muenchen-Wien, 2005. – S. 22.

68 Более подробно см. раздел «Маркетинг персонала» настоящего учебника.



Рис. 3.7. Профиль шансов и рисков в сфере персонала

На **втором этапе** осуществляется *определение целей*. В первую очередь, исследуются требования, предъявляемые стратегией персонала к развитию кадровых ресурсов в их качественном и количественном отношении. По оценкам специалистов, при выполнении этого исследования разработчики стратегии должны определить, какие кадровые ресурсы необходимы в настоящее время и обозначенной перспективе, чтобы обеспечить желаемую способность к адаптации в отношении бизнес-стратегии предприятия; осуществление какой бизнес-стратегии позволяют имеющиеся ресурсы персонала.

В согласовании с общей стратегией предприятия важно определить цели в сфере работы с персоналом:

- предоставить необходимые кадровые ресурсы для реализации стратегии предприятия;
- обеспечить дальнейшее их развитие для того, чтобы сделать возможной реализацию других (относительно настоящей) стратегий предприятия и др.

При определении целей стратегии кадров, следует учитывать возможность их достижения, основываясь на результатах ситуативного анализа. Цели достижимы в том случае, если требуемыми кадровыми ресурсами действительно можно обеспечить предприятие в запланированный период времени и в необходимом количестве.

Третий этап разработки кадровой стратегии – *потребность в развитии*. Основной целью данного этапа – анализ отклонений, в ходе которого выявляется разница между требуемым потенциалом кадровых ресурсов и его фактическим состоянием. На основании показателя отклонения рассчитывается потребность в развитии персонала и определяется так называемое «поле активности» кадровой стратегии, обусловленное стратегией бизнеса в организации.

В зависимости от сочетания внутренних и внешних факторов, целевых групп, организационных единиц предприятия определяющими будут разные элементы кадровой стратегии.⁶⁹ Различная постановка центральных пунктов в стратегии персонала (согласованная со стратегией бизнеса) показана на рис. 3.8.

⁶⁹ См.: Miener J.B. An Input-Output-Model for Personnel Strategies, In: Buhner R. Personal-Management, R. Oldenbourg Verlag, Munchen-Wien, 2005. – S. 24.

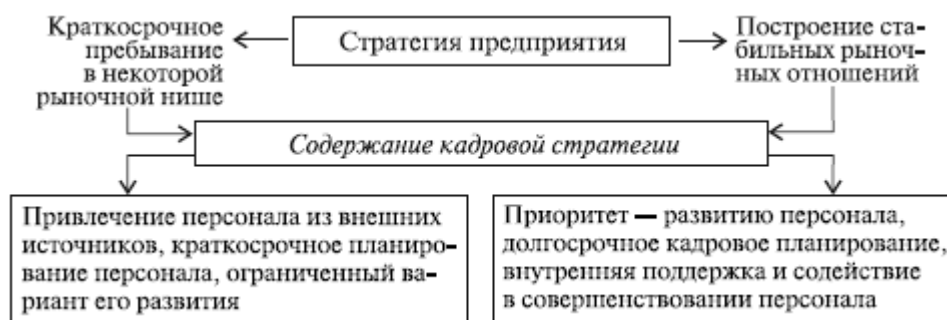


Рис 3.8. Центральные целевые позиции в стратегии персонала

При краткосрочной «стратегии ниши» приобретение ноу-хау осуществляется путем внешнего привлечения персонала, краткосрочного планирования и небольшой собственной активности в смысле развития персонала, занимающего центральное место в кадровой стратегии. Собственное развитие персонала в условиях высоких качественных краткосрочных требований имеет мало смысла.

При построении предприятием *стабильных продуктово-рыночных отношений*, наоборот, доминирующими ориентациями стратегии персонала становятся следующие:

- интенсивное развитие персонала с целью обеспечения требуемых компетенций для длительного удовлетворения потребностей клиентов;
- долгосрочное планирование персонала для гарантии того, что в перспективе в распоряжении предприятия будут требуемые кадровые ресурсы;
- интенсивное внутреннее содействие персоналу, чтобы единожды созданный кадровый потенциал по возможности оптимально использовать в долгосрочной перспективе.

На **четвертом этапе** разработки кадровой стратегии осуществляется планирование мероприятий. Здесь конкретизируются все целевые позиции, обозначенные на предыдущих этапах, расставляются приоритеты. Сферы деятельности («поле активности») ранжируются с целью упорядочения задач по времени их выполнения. Для проведения этой работы требуется точный план-график, содержащий временные горизонты проведения запланированных мероприятий (такой план должен позволить ответ на вопрос: «что и в какое время необходимо сделать?»).

В рамках планирования мероприятий формируются предпосылки для их проведения и определяются конкретные исполнители. Помимо этого, разработка плана должна сопровождаться соответствующим его обоснованием со стороны финансовых и кадровых ресурсов.

Планирование мероприятий может дополняться *стратегической матрицей кадровых ресурсов*⁷⁰ (табл. 3.10), которая дает обзор направлений стратегии персонала относительно задач и этапов перспективного развития.

Таблица 3.10
Стратегическая матрица кадровых ресурсов

⁷⁰ См.: Roberts R.G., Wolf M.G. Human Resource Strategy, in: The Strategic Management Handbook, hrsg.von Albert K.J., New-York u.a. – S. 9—15.

<i>Задачи \ Стадии</i>	<i>Анализ ситуации</i>	<i>Цель</i>	<i>Потребность в развитии</i>	<i>Планирование мероприятий</i>	<i>Приоритеты</i>	<i>Затраты</i>
Отбор персонала Развитие персонала Содействие персоналу, в том числе мотивации его труда Организация труда *****						

Важной в реализации кадровой стратегии является **проверка, или контроль достижения цели**.

Во время формирования стратегической процедуры необходимо проверять, действительны ли и законны ли сформулированные на втором этапе цели и будут ли обусловленные ими мероприятия успешно реализованы. Выявленные недостатки посредством корректирующих мероприятий должны устраняться. Важен и необходим также анализ, результатом которого должна стать информация, подтверждающая или опровергающая факт, что выбранная стратегия персонала и следующие из нее мероприятия действительно ведут к созданию структуры персонала, способствующей проведению в жизнь цели, определенной бизнес-стратегией организации.

В процессе формирования стратегии персонала должны принимать участие структуры всех уровней организационной иерархии. «Развитие стратегии персонала – это не делегируемая задача руководства».⁷¹ Линейный менеджмент не только участвует в разработке стратегии персонала, но и способствует выполнению задач, претворяющих стратегию в запланированное время и с принятием оперативных решений.⁷² При этом линейные руководители должны активно содействовать адаптации и повышению ответственности, чтобы через реализуемую стратегию персонала решались стратегические цели организации.⁷³

Успешность процесса формирования стратегии персонала обуславливают также регулярно проводимые целевые конференции, обязательными делегатами которых являются представители службы персонала и линейного руководства. Важным моментом является участие в них также представителей Совета предприятия и трудового коллектива. В компании BMW, например, вместо конференций во время формирования стратегии персонала проводились «круглые столы», на которых присутствовали профильные линейные руководители; функции управления и модерации выполняла служба персонала (рис. 3.9).

71 См.: Altman G. Personalstrategie für neue Technologien in der Produktion, Frankfurt a.Main, 1988.

72 См.: Buhner R. Personal-Management, R. Oldenbourg Verlag, München-Wien, 2005. – S. 28.

73 См.: Wunderer R. Strategische Personalarbeit – arbeitslos? In: Zeitschrift Führung und Organisation, 1984.



Рис. 3.9. Системный вариант менеджмента персонала

Условием успешности стратегии персонала является то, что она должна охватывать весь менеджмент персонала, выполняющий функции, реализуемые на общеорганизационном уровне, а также относящиеся только к сфере персонала. Общие функции – планирование, проведение и управление работой с персоналом – позволяют определить по возможности наиболее весомый вклад в достижение организационных целей. К группе профильных функций, реализуемых для осуществления работы с персоналом, относят вознаграждения работников, менеджмент времени, групповую динамику, руководство и мотивацию, контроллинг персонала

3.3. Политика управления персоналом

3.3.1. История экономической и управленческой мысли о термине «политика»

Поли... – часть сложных слов, соответствующая русскому «много...» – с такого определения, данного в Энциклопедическом словаре, можно начать изучение термина «политика». Появление его в России связано с Петровской эпохой – именно в это время, согласно изысканиям этимологов, оно было заимствовано из французского языка. Французское *polytique* (восходящее к греч. *polytike*) – производное от греч. *polis* – «город», «государство». Первоначальное употребление термина «политика» связывалось только с деятельностью на государственном уровне: «политика государства», «политика правящей партии» и др. В конце XIX в. этот термин вышел «за пределы элитарной сферы государственного управления и получил широкое распространение в общественной жизни». ⁷⁴ В связи с этим немецкий социолог Макс Вебер несколько иронично отмечал: «... В равной мере стало принято говорить о валютной политике Имперского банка, о политике профсоюза во время забастовки, можно говорить о школьной политике городской или сельской общины, о политике правления руководящего корпорацией и, наконец, даже о политике умной жены, которая стремится управлять своим мужем». ⁷⁵ Существенное расширение области использования термина «политика» объяснялось возросшим уровнем управленческой культуры в обществе, реализацией осознанного

⁷⁴ См.: Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента. Учеб. пособие. – Казань: Издательство КФЭИ, 1998. – С. 19.

⁷⁵ См.: Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1990. – С. 644.

факта, что повышение эффективности социально-экономической деятельности невозможно без четкой постановки цели и разработки принципов ее достижения. Немецкий ученый Вальтер Ойкен, с именем которого связывают разработку основ теории экономической политики, доказал, что неотъемлемый атрибут экономической политики – это четко определенные принципы ее реализации на практике: «подобно тому, как строитель, чтобы возвести дом, должен знать законы статики, лицу, проводящему в жизнь экономическую политику, должны быть знакомы принципы, необходимые для строительства *in concreto* здания конкретного порядка, – писал В. Ойкен в работе «Основные принципы экономической политики».

3.3.2. Значение, типы кадровой политики и этапы ее разработки в организации

Понятия «политика» и «стратегия» тесно взаимосвязаны между собой. Провести разграничения между ними на практике достаточно сложно. Однако в теоретическом плане проблема формирования политики управления персоналом, или **кадровой политики**, предполагает самостоятельный подход. В рамках определенной стратегии управления людьми в организации могут быть различные варианты реализации кадровой политики, поскольку политика управления персоналом определяется его стратегией. В табл. 3.11 приведены соотношения основных категорий, определяющих иерархию процедур по функционированию организации и реализации ее основных «рыночных задач».

Таблица 3.11

Соотношение категорий «миссия», «стратегия», «политика» и «тактическая деятельность»

Категория	Характеристики	Примеры
Миссия	Причина, смысл существования организации, ее основные ценности и идеалы	Высокое качество продуктов и услуг, соблюдение мировых стандартов. «Работать во имя лучшей жизни и мира для всех» («Омрон», Япония), «Предоставление людям дешевого транспорта» («Форд», США)
Стратегия	Долговременные цели организации и концептуальные подходы к ее достижению	Стратегия управления персоналом. Маркетинговая стратегия. Ценовая стратегия. Производственная стратегия. Стратегия диверсификации производства. Стратегия управления качеством
Политика	Более детализированные подходы к основным компонентам стратегии, принципы и правила ведения бизнеса	Экономическая политика. Социальная политика. Кадровая политика
Тактическая деятельность	Конкретные шаги и действия, направленные на реализацию стратегии и политики организации	Программы обновления станочного парка. Проведение отбора кандидатов. Разработка рекламы нового продукта

Определение кадровой политики организации неоднозначно. Согласно позиции представителей немецкой школы работы с персоналом, кадровая политика – это относительно абстрактный, направленный на работающего человека план действий, который должен служить руководством для конкретных действий в области кадрового

планирования, организации, управления и воспитания персонала.⁷⁶ Другой вариант: «кадровой политикой обозначается часть общей предпринимательской политики, которая направлена на обеспечение организации персоналом, его использование и сохранение. Предметом кадровой политики и ее результатом в итоге является влияние на человека для формирования у него поведения, адекватного выбранной цели».⁷⁷ Школа управления персоналом Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова⁷⁸ допускает широкое и узкое толкование кадровой политики.

В *широком* смысле под кадровой политикой организации понимается система норм и правил, на основе которых основные направления деятельности (тактические шаги) по управлению персоналом заранее планируются и согласовываются с общим пониманием целей и задач организации. *Узкое* толкование предполагает набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях работника и организации (например, найм персонала только с законченным профильным образованием и владеющего навыками работы на компьютере).

Школа управления персоналом Государственного университета управления⁷⁹ определяет кадровую политику как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации.

Наличие разработанной кадровой политики в организации означает, что:

- определены подходы к наиболее важным элементам кадровой работы и их взаимосвязи;
- экономится время на принятие кадровых решений;
- снижается риск ошибочных решений, которые потенциально могут принимать отдельные работники;
- обеспечивается постоянство, стабильность подходов при проведении кадровой работы;
- осуществляется контроль над соблюдением трудового законодательства;
- облегчается процесс адаптации работников к условиям организации;
- обеспечивается поддержка принимаемых кадровых решений со стороны работников организации.

Различают несколько видов политики организации.

Кадровая политика может быть активной или пассивной.

Активная кадровая политика разрабатывается на основании обоснованного прогноза и стратегии развития организации и управления персоналом, имеет средства воздействия на прогнозируемую ситуацию, кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с состоянием и изменением внешней и внутренней среды. Например, активность кадровой политики в обеспечении организации персоналом состоит в том, что она контактирует с учебными заведениями, привлекает различные службы, формирует внешнюю рекламу о вакансиях, участвует в ярмарках рабочих мест и других мероприятиях, отслеживает результативность каждой из

76 См.: Buehner R. Personalmanagement. – Muenchen-Wien, R. Oldenbourg, 2005.

77 Там же.

78 См.: Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2000.

79 См.: Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997.

акций и своевременно корректирует ход и методы привлечения в организацию новых работников.

Активная кадровая политика может быть рациональной и нерациональной, или авантюристической.

Рациональная кадровая политика осуществляется на основании научно обоснованного прогноза развития ситуации и арсенала средств влияния на нее. Располагая средствами диагностики персонала, прогнозирования изменения его основных характеристик, служба управления персоналом имеет обоснованную информацию о количественной и качественной потребности работников на средне– и долгосрочную перспективу, разрабатывает варианты реализации кадровой работы.

Нерациональная, или авантюристическая кадровая политика отличается стремлением руководства организации воздействовать на работу с персоналом, не имея диагноза ситуации и научно обоснованного прогноза ее развития в перспективе. Планы работы с персоналом формируются больше на эмоциях, чем аргументах, что в ряде случаев не мешает им оказываться правильными и не мешает «угадывать» их авторам действительно важные целеустановки в области предстоящей кадровой работы. Риск авантюристической кадровой политики состоит в том, что она может оказаться недейственной или ошибочной при неучтенном во время ее разработки изменении внешней среды, появлении «внезапных» конкурентов, новых товаров или услуг на рынке, к производству которых организация не готова из-за отсутствия специалистов или неучтенного старения персонала, переобучение которого нерационально и т. д.

Пассивная кадровая политика подразумевает отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, разработанного прогноза изменения его характеристик, информации о перспективной потребности. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных фактических последствий посредством экстренного реагирования на проблемы или конфликтные ситуации – как правило, «любыми средствами», без попыток анализа причин и возможных последствий.

В управлении персоналом различают также реактивную и превентивную кадровые политики.

Особенность *реактивной* кадровой политики – осуществление руководством организации контроля за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: отсутствие мотивации работников к труду, недостаточная привлекательность организации для молодых специалистов, конфликтные ситуации и др. При реализации реактивной политики анализируются причины возникающих проблем, диагностируется сложившееся положение, проводится адекватная экстренная помощь.

Превентивной (предупреждающей, предохранительной) кадровая политика называется в том случае, если организация, располагая обоснованными прогнозными данными развития ситуации в перспективе, не имеет средств влияния на нее. Проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ, с помощью которых можно воздействовать на работу с людьми в организации.

По признаку ориентации организации на внутреннее или внешнее поле своих интересов при формировании персонала и кадрового потенциала кадровая политика может быть открытой или закрытой (табл. 3.12).

Таблица 3.12

Специфика открытой и закрытой кадровой политики в организации

<i>Составляющие работы с персоналом</i>	<i>Кадровая политика организации</i>	
	<i>открытая</i>	<i>закрытая</i>
Привлечение новых работников, отбор кандидатов	Частое привлечение новой рабочей силы, отбор по признакам пригодности должности, большое число конкурентов	Дефицит рабочей силы, отсутствие постоянного притока новых работников, отбор преимущественно на низовые должности
Адаптация нового персонала	Возможность быстрого включения новых работников в конкурентные отношения; внедрение новых для организации подходов, предложенных и обоснованных новичками	Достижение эффективности адаптации с помощью института наставников, сплоченности коллектива, включения в традиционные подходы организационного поведения
Развитие персонала	Часто проводится во внешних центрах, с использованием подходов <i>Assessment Center</i> , нацелено на заимствование из обучения нового	Чаще осуществляется во внутриорганизационных центрах, способствует формированию единых взглядов и подходов, общих технологий, адаптировано к работе организации
Продвижение персонала	Должностной и профессиональный рост может сдерживаться проводимой политикой частого привлечения новых, обученных современным методам работников	Планирование карьеры персонала, предпочтение при отборе на высшие должности отдается сотрудникам организации
Мотивация персонала	Предпочтение стимулированию работников	Предпочтение отдается мотивации (удовлетворению потребности персонала в безопасности, стабильности, социальных связях)
Внедрение инноваций	Постоянные инновационные предложения от новых сотрудников, быстрое внедрение обоснованных инноваций, мотивирование инноваций ответственностью работника, оговоренной в контракте	Необходимость специального инициирования разработки инноваций через формирование осознания причастности к общности судьбы работника и организации, ответственности за изменения

Открытая кадровая политика характерна для организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли или регионе; она может быть также особенностью организаций, уже имеющих устойчивое положение на рынке. Открытость кадровой политики – значит ее прозрачность для потенциальных работников вне зависимости от статуса вакантной должности: практически одинаково возможен найм «со стороны» на рядовые и руководящие должности, это увеличивает вероятность возникновения современных направлений в организационной стратегии, и найма специалистов, готовых на реализацию инноваций.

Закрытая кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры, атмосферы, способствующей удовлетворению потребности занятых работников в сопричастности. Основанием для закрытой кадровой политики может быть также дефицит пригодной рабочей силы на рынке труда. Замещение персонала в организациях с закрытой кадровой политикой

происходит за счет занятых сотрудников, новых работников как правило нанимают на рядовые должности.

Разработка кадровой политики организации проходит ряд этапов (рис. 3.10).



Рис. 3.10. Процедура разработки кадровой политики в организации

Вопросы и задания для самопроверки

1. Аргументируйте цель разработки философии управления персоналом в организации. Какие базовые документы для этого используются?
2. Назовите основные факторы, обусловившие необходимость разработки организационных стратегий.
3. Перечислите факты, свидетельствующие о наличии в организации стратегии управления персоналом.
4. Какие организационные задачи позволяет решать стратегическое управление персоналом?
5. Назовите известные вам подходы к толкованию стратегии управления персоналом, различающиеся по степени привязки к бизнес-стратегии организации.
6. Дайте характеристику кадровой стратегии как самостоятельной функциональной стратегии.
7. Определите особенности управления персоналом, ориентированного на стратегию («ответвленной» стратегии персонала). Опишите содержание Мичиганской и Гарвардской концепций стратегического менеджмента человеческих ресурсов.
8. Назовите отличительные черты стратегически ориентированного менеджмента персонала (ресурсно-ориентированной стратегия персонала).
9. Охарактеризуйте основные этапы формирования кадровой стратегии в организации.
10. Аргументируйте значение кадровой политики в организации, дайте характеристики ее основных типов и этапов разработки.

Глава 4. Планирование персонала

4.1. Необходимость и задачи планирования персонала

Стратегия работы с персоналом должна быть воплощена в конкретные формы (кадровые программы, процедуры и т. д.). Этому способствует механизм кадрового планирования.

Долгое время в управлении персоналом экономически развитых стран ориентировались в основном на текущие потребности организации: работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала не было связано с большими финансовыми потерями. Изменения условий деятельности организаций выдвинули требование ориентироваться при формировании ресурсов (в том числе и человеческих) не только на текущие потребности, но и на длительные перспективы.

На сегодняшний день практически во всех странах отказываются от принципа «перекачки рабочей силы», основанного на привлечении необходимой рабочей силы и вытеснении излишних или более не нужных в данный момент работников, вследствие растущих требований к качеству работников, их готовности брать на себя ответственность.

Если раньше считалось, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сегодня превалирует другое мнение: планирование необходимо и во времена безработицы, поскольку квалифицированных работников все же нелегко найти; кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

В 70—80-е гг. XX в. в практике управления стал применяться систематический анализ перспективных потребностей организаций в отдельных категориях персонала. В настоящее время все большее число компаний и фирм выделяют планирование персонала в самостоятельный вид деятельности кадровых служб. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач, а также снижения социальной напряженности по отношению к работникам, рабочие места которых изменяются или ликвидируются. Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Таким образом, *кадровое планирование является признаком ответственности управления организации в отношении персонала*.

В российских организациях кадровое планирование в отличие от планирования производства, сбыта, капиталовложений, еще не находит признания в полном объеме.

Планирование персонала – это процесс определения количественной и качественной потребности организации в персонале в будущем и оценки того, в какой степени эта потребность может быть удовлетворена.

При этом сопоставляется имеющийся персонал организации с его возможной потребностью в будущем, определяется потребность в найме, обучении, перераспределении, сокращении работников. Как подчеркивают Х.Т. Грэхем и Р. Беннетт, результатом такого планирования должно быть наличие *нужных* людей, выполняющих *нужную* работу на *нужных* местах точно в *нужное* время.⁸⁰

Планирование персонала должно определять:

– сколько персонала и какой квалификации необходимо в будущем;

80 См.: Грэхем Х.Т. Управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

- как привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты;
- как использовать работников в соответствии с их способностями;
- как целенаправленно содействовать развитию персонала, приспособлять его знания к изменяющимся требованиям;
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия.

М. Армстронг трактует основные задачи планирования персонала следующим образом:

- привлечение и сохранение необходимых работников, обладающих соответствующими навыками, опытом и компетенцией;
- предвидение возможного излишка или дефицита работников;
- создание хорошо подготовленного и гибкого штата, что вносит вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся окружающей среде;
- снижение зависимости от найма работников извне, когда на рынке труда отмечаются недостаточное предложение работников с важными для организации навыками, с помощью сохранения и развития собственных работников;
- совершенствование использования рабочей силы с помощью более гибких систем работы.⁸¹

Планирование персонала должно быть интегрировано в общий процесс планирования в организации и согласовано со следующими его сферами:

- планирование сбыта;
- планирование снабжения (обеспечение сырьем, материалами, привлеченными услугами);
- планирование капиталовложений на приобретение имущества долгосрочного пользования;
- финансовое планирование;
- организационное планирование (планирование оргструктуры и структуры разделения труда в организации).

Только взаимосогласованность всех составных частей планирования может обеспечить единство действий по достижению целей организации.

Планирование персонала можно представить в виде схемы (рис. 4.1).

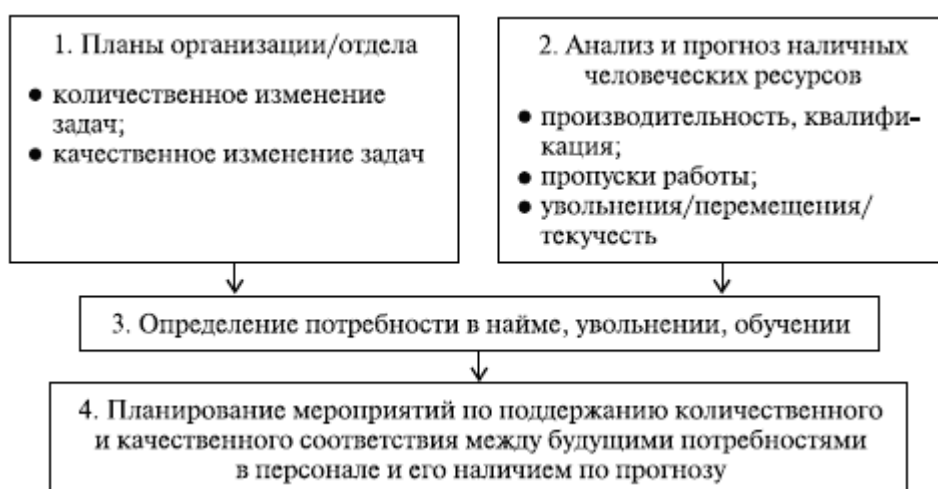


Рис. 4.1. Процесс планирования персонала⁸²

⁸¹ См.: Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.

⁸² См.: Борисова Е.А. Указ. соч.

Ответственность за планирование персонала распределяется между службой управления персоналом и линейными менеджерами.

Служба управления персоналом:

1) участвует в выработке стратегии развития организации, анализирует потребности в персонале с учетом планов организации;

2) анализирует информацию об имеющемся персонале, разрабатывает предложения относительно более эффективного использования наличных человеческих ресурсов, прогнозирует наличие персонала при различных вариантах развития организации; работает как на уровне отдельных подразделений, так и на уровне организации;

3) анализирует макроэкономическую информацию, законодательство и информацию о рынке труда и образовательных услуг для обеспечения реалистичности планов по работе с персоналом;

4) предлагает, согласовывает, утверждает стратегические планы по работе с персоналом и несет ответственность за их реализацию;

5) разрабатывает формы предоставления информации, заявок, планов для облегчения взаимодействия между службой управления персоналом, линейными руководителями и высшим руководством;

6) консультирует линейных руководителей по вопросам планирования персонала.

Линейные руководители в сфере планирования персонала:

1) анализируют возможности выполнения планов отдела с учетом имеющегося персонала;

2) осуществляют собственный анализ количественного и качественного состава подчиненного персонала, своевременно представляют информацию и предложения в службу управления персоналом;

3) вносят предложения, связанные с внедрением новых технологий или изменением технологических процессов, вышестоящему руководителю и в службу управления персоналом;

4) участвуют в согласовании планов по работе с персоналом и их выполнении после утверждения.

4.2. Принципы планирования персонала

Процесс планирования персонала базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

Прежде всего это **вовлеченность** сотрудников организации в работу над планом уже на самых ранних этапах его составления.

Другой принцип планирования персонала – **непрерывность**, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. При этом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс.

Принцип **гибкости** подразумевает возможность постоянного внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планах должна быть заложена возможность свободы маневра в определенных пределах.

Единство и взаимосвязь деятельности отдельных частей организации требует соблюдения такого принципа планирования, как **согласование** планов по персоналу в форме координации и интеграции. Координация осуществляется «по горизонтали» – между подразделениями одного уровня, а интеграция – «по вертикали», между выше- и нижестоящими.

Принцип *экономичности* означает, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением. Как принцип планирования можно рассматривать также *создание необходимых условий для выполнения плана*.

Рассмотренные принципы являются универсальными, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом уровне могут применяться и специфические принципы.

Например, при планировании в подразделении важную роль играет принцип *узкого места*: общую результативность будет определять работник, обладающий самой низкой производительностью. В то же время на уровне организации этот принцип обычно не применяется, зато едва ли не важнейшим специфическим принципом здесь является *научность* планирования.⁸³

Несмотря на то что планирование персонала имеет много общего с другими областями планирования, в его процессе могут возникать ряд специфических проблем, обусловленных:

- трудностью процесса планирования персонала, связанной со сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и т. д. Возможности использования персонала в будущем и будущее отношение его к работе прогнозируются с высокой степенью неопределенности. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, могут не соглашаться с результатами планирования и реагировать на это возникновением конфликта;

- двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, финансов цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании персонала добавляются компоненты социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать количественными величинами, то данные при кадровом планировании во многом носят качественный характер (способности, оценка проделанной работы и др.).

Ротуэлл выделяет следующие трудности, обуславливающие некоторый разрыв между теоретическими положениями и их практической реализацией:

- влияние изменений и трудность прогнозирования будущего;
- меняющиеся приоритеты стратегий в организации;
- неверие в теорию или планирование некоторыми менеджерами, которые чаще предпочитают практическую адаптацию теоретическим моделям.⁸⁴

При этом Тейлор отмечает: «Может показаться, что работодатели просто предпочитают подождать, пока их суждение об окружающей среде прояснится настолько, чтобы увидеть полную картину, прежде чем проводить мобилизацию ресурсов при подготовке к приходу будущего.

С юмором о серьезном

Планирование и закон Паркинсона

«Работа заполняет время, отпущенное на нее. Поскольку работа так растягивается во времени, ясно, что объем ее никак (или почти никак) не связан с числом выполняющих ее людей. Дело тем важнее и сложнее, чем больше времени на него отпущено. Все это знают, но мало изучены последствия этого правила, особенно в области административной. Политики и налогоплательщики почти никогда не сомневаются в том, что чиновничьи штаты так растут, потому что дел все больше. Истина же в том, что количество

83 Цит. по: Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.

84 Цит. по: Армстронг М. Указ. соч.

служащих и объем работы совершенно не связаны между собой. Число служащих возрастает по закону Паркинсона.

Мы можем выделить две основные движущие силы. Для нынешних наших надобностей облечем их в форму двух почти аксиоматических положений:

- 1) чиновник множит подчиненных, но не соперников;
- 2) чиновники работают друг для друга.

Чтобы освоить фактор 1, вообразим, что некий чиновник А жалуется на перегрузку. В данном случае неважно, кажется это ему или так оно и есть; заметим, однако, что ощущения А (истинные или мнимые) могут порождаться и упадком сил, неизбежным в среднем возрасте. Выхода у него три. Он может уйти; он может попросить себе в помощь чиновника В; он может попросить двух подчиненных, С и D. Как правило, А избирает третий путь. Уйдя, он утратил бы право на пенсию. Разделив работу с равным ему В, он рискует не попасть на место W, когда оно наконец освободится. Так что лучше иметь дело с двумя подчиненными.

Они придадут ему весу, а он поделит работу между ними, причем только он один будет разбираться и в той, и в другой категории дел. Заметьте, что С и D практически неразлучны. Нельзя взять на службу одного С. Почему же? Потому что он разделит бы работу с А и стал бы равен ему, как отвергнутый В, и даже хуже, он метил бы на место А. Итак, подчиненных должно быть не меньше двух, чтобы каждый придерживал другого, боясь, как бы тот его не обскакал. Когда на перегрузку пожалуется С (а он пожалуется), А с его согласия посоветует начальству взять и ему двух помощников. Чтобы избежать внутренних трений, он посоветует взять двух и для D.

Теперь, когда под его началом служат еще и Е, F, G, H, продвижение А по службе практически обеспечено. Когда семеро служащих делают то, что делал один, вступает в игру фактор 2. Семеро столько работают друг для друга, что все они загружены полностью, а А занят больше, чем прежде. Любая бумага должна предстать перед каждым. Е решает, что она входит в ведение F, F набрасывает ответ и дает его С, С смело правит его и обращается к D, а D – к G. Однако G собрался в отпуск и передает дело H, который снова пишет все начерно за подписью D и вручает бумагу С, а тот, в свою очередь, просматривает ее и кладет в новом виде на стол А. Что же делает А? Он мог бы с легким сердцем подписать не читая, так как ему есть о чем подумать. Он знает, что в будущем году он займет место W, и должен решить, С или D заменит его самого.

Он же решит, идти ли в отпуск G – вроде бы еще рановато, и не отпустить ли лучше H по состоянию здоровья – тот плохо выглядит, и не только из-за семейных неурядиц. Кроме того, надо оплатить F работу на конференции и отослать в министерство прошение Е о пенсии. А слышал, что D влюблен в замужнюю машинистку, а G неизвестно почему поссорился с F. Словом, А мог бы подписать не читая.

Но не таков А. Как ни терзают его проблемы, порожденные самим существованием его коллег, совесть не позволит ему пренебречь долгом. Он внимательно читает документ, вычеркивает неудачные абзацы, привнесенные С и D, и возвращает его к тому виду, который был избран изначально разумным (хотя и склочным) F. Правит он и стиль – никто из этих юнцов языка своего толком не знает, – и в результате мы видим тот вариант, который создал бы А, если бы С, D, Е, F, G и H вообще не родились. Но вариант этот создало множество людей, и ушло на него немало времени.

Никто не отлынивал от работы, все старались. Лишь поздно вечером А покидает свой пост, чтобы пуститься в долгий путь домой. Теперь во всех окнах его учреждения гаснет свет и тьма сгущается, знаменуя конец еще одного нелегкого трудового дня. А уходит одним из последних, сильно сутулясь, и думает с кривой улыбкой, что поздний час, как и седина, – возмездие за успех.

См.: Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2002.

Им кажется, что чем более сложным и нестабильным является деловое окружение, тем целесообразнее занять выжидательную позицию и только потом переходить к конкретным действиям».⁸⁵

Распространенными ошибками при планировании персонала являются акцент на краткосрочных потребностях и отсутствие координации с долгосрочными планами организации, что концентрирует внимание лишь на проблемах и кризисах в краткосрочном периоде.

Можно выделить следующие так называемые «ловушки», или «камни преткновения» успешного планирования:⁸⁶

«1) специалистам по кадровому планированию приходится работать в среде, характеризующейся неясными инструкциями, различными направлениями в политике компании, разнообразными стилями управления;

2) планирование персонала должно поддерживаться высшим руководством;

3) многие программы кадрового планирования терпят крах из-за чрезмерного первичного «напряжения»: успешные программы «стартуют» медленно и развиваются постепенно;

4) необходима координация управления персоналом и управления в целом. В противном случае планирование персонала может производиться «в отрыве» от общего управления фирмой;

5) планирование персонала обязательно должно быть интегрировано в общие планы организации. При этом важно взаимодействие между отделами планирования и кадровой службой;

6) противопоставление количественного и качественного подходов может привести к тому, что одни рассматривают планирование персонала как некую числовую методику, для организации потока движения людей в организации. Другие фокусируют свое внимание исключительно на индивидуальном продвижении и развитии карьеры работников, т. е. на качественном подходе. Оптимальный же результат дает синтез первого и второго;

7) кадровое планирование не является исключительно функцией отдела кадрового планирования. Успешное планирование персонала зависит от привлечения в этот процесс других менеджеров, которые непосредственно работают с людьми «на местах»;

8) по мере того как кадровое планирование становится все более популярным, в его процесс все активнее привлекаются постоянно возникающие новые технологии, приемы и т. д. Возможно попадание в «техническую ловушку» – развитие тенденции к использованию нового не по причине необходимости, а лишь потому, что “это используют все”».

4.3. Основные элементы планирования персонала

4.3.1. Анализ состава персонала

Прежде всего проводится анализ фактического соответствия качественного и количественного состава персонала стоящим перед организацией задачам и требованиям, предъявляемым к исполнителям. При этом оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий (т. е. всегда готов ответ на вопрос: «Что есть в наличии?»).

Основная задача качественного анализа – определение и оценка знаний и умений

⁸⁵ Цит. по: Армстронг М. Указ. соч.

⁸⁶ См.: Byars L.L. Human resource management. – 1991. – P. 362.

сотрудников к четко определенному времени планирования.

Задача количественного анализа состава персонала – определение числа сотрудников по каждой категории персонала (например, служащий или рабочий, прошедшие обучение или неквалифицированные кадры, мужчины и женщины, молодежь и т. д.).

Важно установить природу несоответствия между требуемым и имеющимся в наличии персоналом, поскольку этим обуславливается круг мероприятий, направленных на ликвидацию подобного несоответствия.

4.3.2. Планирование потребности в персонале

Основная цель – определение количественной и качественной потребности в персонале для обеспечения имеющейся в настоящий момент и будущей производительности предприятия.

Конкретное определение потребности в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников по их квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Потребность в персонале подвергается влиянию внешних и внутренних по отношению к организации факторов (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Факторы влияния на потребность в персонале⁸⁷

87 См.: *Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П.* Управление персоналом: учеб. пособие. – Минск: Экоперспектива, 2000.

Как отмечает Р. Марр, определение потребности в персонале может вызывать создание и усиление «конфликтных потенциалов», в тех случаях, когда:

- определение потребности в персонале ведет к результатам, ущемляющим интересы отдельных сотрудников (например, увольнения);

- при определении количественной потребности в персонале обнаруживается, что сотрудников либо слишком мало, либо слишком много. В первом случае возникает необходимость в сверхурочных, приводящих к перегрузкам сотрудников и вызывающих у них чувство недовольства. Во втором случае возникает угроза конфликтов с финансовыми службами, если выявляются непроизводительные затраты, вызванные неправильным определением потребности в персонале;

- результаты определения потребности в персонале либо не доводятся до сведения сотрудников, либо не вызывают у них доверия, например на основании прошлого негативного опыта;

- определение потребности в персонале служит инструментом создания или наращивания властных потенциалов в организации, в частности посредством выявления высокой потребности в персонале, поскольку численность сотрудников считается показателем важности соответствующего подразделения в организации. Конфликты возникают при этом в подразделениях, где считается, что их персональные ресурсы слишком малы.⁸⁸

В то же время безошибочное определение потребности в персонале служит предпосылкой того, что сотрудники будут находиться в распоряжении организации в соответствии с ее количественными, качественными, временными и территориальными потребностями, и устраняет, таким образом, конфликты, которые могли бы возникнуть из-за дисбалансов в вышеперечисленных областях.

4.3.3. Планирование обеспечения персоналом

Оно непосредственно исходит из планирования потребности в персонале и также учитывает как количественные, так и качественные аспекты. Оно подразделяется на четыре составляющих:

- *планирование набора персонала* . Связано с выбором источников привлечения кандидатов (внешнего или внутреннего), а также с ознакомлением потенциальных кандидатов с предлагаемыми вакансиями при помощи средств информации (публикации, Интернет и т. д.);

- *планирование отбора* . Связано с выбором инструментария отбора, а также структурированием отдельных этапов проведения отбора кандидатов на вакантные места;

- *планирование принятия на работу* . Принимаются во внимание нормы трудового права и законодательства, в том числе и при заключении трудовых контрактов;

- *планирование адаптации сотрудников* , т. е. мероприятий, способствующих знакомству новых сотрудников с организацией, рабочим местом и коллективом.

4.3.4. Планирование использования персонала

Его цель – обеспечение соответствия распределения сотрудников по рабочим местам, основой которого является соответствие квалификации требованиям данного рабочего места. Сравнение квалификационного профиля сотрудников и этих требований позволяет оценить коэффициент профессиональной пригодности сотрудников рабочему месту.

Кроме того, при планировании использования персонала следует стремиться к

⁸⁸ См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Марра Р., Шмидта Г.М. – М.: МГУ, 1997.

обеспечению оптимальной степени удовлетворенности работников их рабочими местами, учитывая их способности, умения, мотивацию. Планирование использования персонала реализуется в разработке плана замещения штатных должностей.

Другой областью этого элемента планирования является планирование времени сотрудников (разработка планов рабочих смен, планов по использованию непостоянной и частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников, организация использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле связанном, например, с сезонными изменениями в торговле). Необходимо также обращать внимание на планирование отпусков, планирование предоставления сотрудников для участия в различных образовательных программах.

4.3.5. Планирование развития персонала

Цель – определение будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, и планирование мероприятий, которые способствуют профессиональному развитию сотрудников. Планирование развития персонала призвано использовать внутренние ресурсы, а не искать персонал на внешнем рынке труда. Его можно разделить на планирование образования, повышения квалификации сотрудников и планирование карьеры.

Все мероприятия по развитию персонала должны быть направлены на упразднение дефицита в знаниях и навыках сотрудников. Многие крупные предприятия для обучения своих работников создают собственные образовательные центры, максимально приближенные к специфике деятельности фирмы. Малые и средние организации могут воспользоваться услугами внешних образовательных центров.

4.3.6. Планирование высвобождения персонала

Цель – установление и своевременное или опережающее уменьшение излишков персонала. Причинами высвобождения могут быть прекращение производства из-за нецелесообразности дальнейшего существования предприятия; спад производства; новое техническое развитие; изменение требований к рабочим местам; изменение организационной структуры и т. д.

Для недопущения выплескивания на внешний рынок труда квалифицированных кадров и смягчения социальной напряженности организации могут использовать опережающее высвобождение персонала: разработка прогнозов по высвобождению персонала и планирование путей альтернативного использования сотрудников. К сожалению, данное направление деятельности по управлению персоналом не получило развития в отечественных организациях.

При планировании высвобождения персонала прежде всего следует наметить мероприятия, при проведении которых не требуется сокращения персонала:

- 1) прекращение найма на работу. Эта мера дает возможность за счет собственной убыли работников трудоустроить высвобождающихся работников;
- 2) перемещения излишней рабочей силы на другие свободные места;
- 3) сокращение продолжительности рабочего времени. В этом случае излишняя численность будет ликвидирована за счет того, что потребуется большее количество работников. Существует несколько вариантов такого сокращения: отмена сверхурочных, перевод части работников на неполный рабочий день и т. д.;
- 4) отмена передачи заказов в другие организации, если эти заказы можно выполнить собственными силами, без потери связей, необходимых для организации;
- 5) введение укороченной рабочей недели.

Затем планируются мероприятия, направленные на сокращение сотрудников. Преимущество отдается тем мероприятиям, при которых работники покидают

предприятие добровольно. При этом может происходить выплата денежных компенсаций при увольнении (на западных предприятиях до 7—10 месячных зарплат в зависимости от стажа работы и ряда других показателей); досрочный уход на пенсию; помощь работнику в подборе нового места работы и др.

4.3.7. Планирование затрат на персонал

Цель – установление изменений затрат на персонал внутри определенного планового периода времени. При этом производится сопоставление с предполагаемой степенью успешности предприятия, его способности выдержать подобное изменение затрат. Данный элемент планирования персонала тесно связан с планированием финансов и анализом хозяйственной деятельности.

В индустриально развитых странах важность планирования затрат обусловлена тенденцией увеличения веса затрат на персонал в издержках предприятия, что может быть объяснено следующими факторами:

- несбалансированность производительности рабочих и затрат на персонал;
- использование новых технологий, требующих более квалифицированного и, соответственно, более «дорогого» персонала;
- влияние законодательства и тарифных соглашений.

При планировании расходов на персонал следует иметь в виду в первую очередь следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата; отчисления на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за общественное питание, с жилищно-бытовым и культурным обслуживанием, физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, создание рабочих мест.

Если в организации большая текучесть кадров, появляются дополнительные расходы, связанные с поиском новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растут размер оплаты сверхурочных работ, уровень брака и количество простоев, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это ведет к увеличению расходов на персонал, к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

Опыт

Планирование как признак культуры менеджмента

«Планирование – один из признаков высокой культуры менеджмента в компании. Работая в рекрутинговом агентстве и обсуждая с компаниями заказы на подбор персонала, я всегда спрашиваю, когда требуемый работник должен приступить к работе. И нередко получаю ответ: «Вчера!» Интересно, что в российских компаниях такое встречается гораздо чаще, чем в западных. Наличие плана подбора персонала является необходимым условием для бюджетирования деятельности кадровой службы. Один мой коллега как-то сказал: «Если бы для оценки менеджера по персоналу мне было дозволено задать ему только один вопрос, я бы спросил о бюджете возглавляемой им кадровой службы». Действительно, отсутствие такого бюджета или, напротив, его наличие, объем и структура являются важными характеристиками постановки работы с кадрами в компании».

4.4. Методы планирования персонала

При планировании потребности в персонале могут использоваться различные методы.

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать с внутреннего или внешнего рынка труда. Алгоритм расчета фактической потребности в персонале представлен в табл. 4.1.

Нормативный метод планирования состоит в том, что основой плановых заданий на определенный период становятся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае трудовых) на единицу продукции (в данном случае рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

Таблица 4.1
Последовательность расчета потребности в персонале

<i>Показатели</i>	<i>Количество</i>
Штатные должности к началу времени планирования:	
а) занятые штатные должности к началу времени планирования (имеющиеся работники);	
б) поступления (прием на работу после обучения, возвращение после службы в армии и т.д.)	
= подлежащая немедленному покрытию потребность или избыток	
+ случаи необходимой замены в связи с уходом на пенсию;	
+ случаи необходимой замены в связи с призывом в армию;	
+ случаи необходимой замены в связи с текучестью рабочей силы	
+ случаи необходимой замены в связи со смертью (согласно статистике) =	
= потребность в замене	
+ потребность в новых кадрах (создаваемые новые штатные должности);	
— уменьшение потребности в кадрах (ликвидируемые штатные должности)	
= фактическая потребность в кадрах или их избыток	

К *нормам труда* относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организации и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы. По мере проведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологии, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательному пересмотру. Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и одновременно с балансовым.

При использовании нормативного метода исходными данными для определения

требуемого количества рабочих являются производственная программа на плановый период времени; нормы времени, нормы выработки; трудоемкость производственной программы; организационно-технические мероприятия по снижению трудоемкости программы; отчетные (расчетные) данные о коэффициенте выполнения норм; баланс рабочего времени одного рабочего (табл. 4.2) и др. Баланс рабочего времени составляется для каждого структурного подразделения отдельно.

Таблица 4.2

Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего за год

<i>Элементы рабочего времени</i>	<i>План</i>	<i>Отчет</i>
1. Календарный фонд времени, дней	365	365
2. Выходные и праздничные дни	100	100
3. Номинальный фонд времени, дней (п. 1 – п. 2.)	265	265
4. Невыходы, дней	33	34,2
В том числе:		
• очередные и дополнительные отпуска	19,5	19,5
• отпуска, связанные с родами	0,9	0,8
<i>Элементы рабочего времени</i>	<i>План</i>	<i>Отчет</i>
• выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8	1,8
• по болезни	9,2	9,7
• по разрешению администрации	1,6	1,8
• целодневные простои	—	0,5
• прогулы	—	0,1
5. Фактически используемое время, дней (п. 3 – п. 4)	232	230,8
6. Потери рабочего времени в связи с сокращением продолжительности рабочего дня, часов, всего	0,25	0,44
В том числе:		
• перерывы для кормящих матерей	—	—
• льготные часы подросткам	0,15	0,14
• внутрисменные простои	—	0,2
• сверхурочная работа	—	—
• в предпраздничные дни	0,10	0,10
7. Фактическая продолжительность дня, часов (нормальная продолжительность за вычетом потерь)	7,75	7,56
8. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, часов (п. 5 × п. 7)	1798,0	1744,8

При упрощенных расчетах общая потребность в персонале определяется по *нормам выработки*:

$$Ч_{пл} = Q_{пл} / В_{пл}, (4.1)$$

где Ч_{пл} – среднесписочная плановая численность рабочих; Q_{пл} – планируемый объем выпуска продукции; В_{пл} – плановая норма выработки на одного рабочего.

Плановая численность (Ч_{пл}) рабочих-сдельщиков и рабочих повременщиков, занятых на нормируемых работах, определяется с использованием данных о *трудоемкости* производственной программы по формуле:

$$Ч_{пл} = [T_{пр} / Ф_{пл}] \times K_{сп}, (4.2)$$

где $T_{пр}$ – трудоемкость производственной программы; $\Phi_{пл}$ – полезный фонд времени одного рабочего (определяется из баланса рабочего времени); $K_{сп}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную (в прерывных производствах определяется отношением номинального времени к явочному, в непрерывных – отношением календарного к явочному).

Расчет численности рабочих, занятых обслуживанием оборудования, его наладкой, ремонтом и другими подсобными работами проводится *по нормам обслуживания* по формуле:

$$Ч_{пл} = [(O \times C) / N_o] \times K_{сп}, (4.3)$$

где O – число единиц оборудования; C – количество смен; N_o – норма обслуживания (сколько единиц оборудования может обслужить один рабочий).

Пример . На предприятии имеется 1000 ед. оборудования. Норма обслуживания одного слесаря-ремонтника – 100 ед. за смену. Предприятие работает в две смены. Номинальный фонд рабочего времени – 265 дней, реальный – 230 дней. Численность слесарей-ремонтников рассчитывается следующим образом:

$$Ч_{пл} = [(1000 \times 2) / 100] \times (265 / 230) = 23 \text{ чел.}$$

Применительно к работам, по которым не устанавливаются их объемы и нормы выработки, численность рабочих может быть определена непосредственно *по рабочим местам* :

$$Ч_{пл} = n \times C \times K_{сп}, ((4.4)$$

где n – число рабочих мест.

Пример. В цехе имеется четыре крана. Каждый из них обслуживается крановщиком и двумя стропальщиками. Цех работает в две смены. Данные по фонду рабочего времени – как в предыдущей задаче. Соответственно, необходимое количество крановщиков составит:

$$Ч_{пл} = 4 \times 2 \times (265 / 230) = 9 \text{ чел.};$$

стропальщиков:

$$Ч_{пл} = 4 \times 2 \times 2 \times (265 / 230) = 18 \text{ чел.}$$

Расчет *по нормативам численности* осуществляется, когда производственный объект или оборудование обслуживаются группой рабочих, и не предопределяется их расстановка внутри объекта. Норматив численности определяется на основе нормы обслуживания или нормы времени обслуживания по формуле:

$$N_{ч} = (P / N_o) \times K_{сп}, (4.5)$$

где P – объем работы; N_o – норма обслуживания (в тех же единицах, что и объем работы).

При определении численности административно-управленческого персонала можно

использовать *формулу Розенкранца*. Она служит для проверки соответствия фактической численности необходимой, которая задается загрузкой данного подразделения или предприятия в целом:

$$\text{Ч} = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{\text{нрв}} + \frac{t_p}{T} \times \frac{K_{\text{нрв}}}{K_{\text{фрв}}}, \quad (4.6)$$

где Ч – численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т. п.; n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов; m_i – среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т. п.) в рамках i-го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например за год); t_i – время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i-го организационно-управленческого вида работ; T – рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах; $K_{\text{нрв}}$ – коэффициент необходимого распределения времени; $K_{\text{фрв}}$ – коэффициент фактического распределения времени; t_p – время на различные работы, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

Коэффициент необходимого распределения времени ($K_{\text{нрв}}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{\text{нрв}} = K_{\text{др}} \times K_o \times K_{\text{п}}, \quad (4.7)$$

где $K_{\text{др}}$ – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее неучтенные во времени, необходимом для определенного процесса

$$\left(\sum_{i=1}^n m_i \times t_i \right);$$

как правило, в пределах $1,2 \leq K_{\text{др}} \leq 1,4$; K_o – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня, как правило, устанавливается на уровне 1,12; $K_{\text{п}}$ – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени ($K_{\text{фрв}}$) определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени, рассчитанному как

$$\left(\sum_{i=1}^n m_i \times t_i \right).$$

Опыт

Пример планирования

Для определения численности персонала руководство автомобильного холдинга Major использует несколько способов. Когда открывается новый дилерский центр, формируется его штат на основе опыта иностранных автомобильных

компаний. Объем обязательных работ, приходящийся на один центр в первые месяцы его развития, примерно одинаков, поэтому для каждого из них предусмотрено около 40 стандартных должностных позиций. Они распределяются по типовым подразделениям: дирекция (директор центра и 2 секретаря), салон продаж автомобилей (руководитель, администратор и 4 продавца-консультанта), отдел продаж запчастей (менеджер и три продавца), сервисная служба (5 главных менеджеров и 12 механиков), склад (руководитель и 2 сотрудника) и проч.

Со временем число клиентов дилерского центра растет (когда и как оно увеличится, в компании приблизительно знают исходя из собственных исследований рынка), поэтому типовой штат нуждается в пополнении. Например, чтобы определить, сколько нужно нанять дополнительных технических сотрудников, в Мајог используется показатель нормы выработки, который указывает, за какое время один сотрудник должен выполнить определенный объем работы. База нормы выработки составляется исследовательскими подразделениями поставщиков – автомобильных компаний. Например, согласно этим нормам, механик в дилерском центре Nissan должен успеть заменить воздушный фильтр за 0,2 ч, масло двигателя – за 0,4 ч, а передние колодки – за 0,6 ч. Сравнивая эти показатели с прогнозируемым объемом заказов, делается вывод, справится ли с ним штат службы или нужны дополнительные механики.

В компании Мајог проводится также и функциональный анализ, чтобы выяснить, не появляются ли у сотрудников со временем новые задачи, которые их отвлекают от выполнения основных. Например, резко выросли продажи автомобилей в кредит. Все вопросы, связанные с оформлением документов по таким покупкам, решали продавцы-консультанты. Вскоре выяснилось, что из-за работы с бумагами у них остается меньше времени на то, чтобы выполнять свою основную функцию – общаться с клиентами и продавать машины. Чтобы разгрузить продавцов, во всех дилерских центрах ввели новую должность – кредитного менеджера.

(По материалам журнала «Секрет фирмы»)

К **математико-статистическим** можно отнести следующие методы планирования потребности в персонале.

Метод экстраполяции – перенесение сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его общедоступности; ограниченность – в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие организации пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников – повышение производительности труда, повышение цен и т. д.

Метод регрессионного анализа – установление зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. При линейной регрессии (т. е. $Y = a + bX$) прогнозы основываются на корреляции между уровнем занятости и таким бизнес-критерием, как объем продаж. Поскольку ни один фактор не может полностью отразить потребность в персонале, такие прогнозы имеют мало шансов оказаться точными, за исключением, быть может, использование его в небольших фирмах, находящихся в очень стабильной окружающей обстановке. Соответственно для расчета состояния спроса в будущем может понадобиться ввод расширенного множества факторов, что приведет к множественному регрессионному анализу (т. е. $Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \dots$). Коэффициенты b рассчитываются так, чтобы отделить направление и величину воздействия, которое оказывает на спрос на человеческие ресурсы каждая переменная. После этого полученные оценки независимых переменных вводятся в уравнение для расчета потребности в персонале.

Методы линейного программирования позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, например распределения работников, позволяющего, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и т. д. Однако возможности применения этого метода в сфере кадрового планирования ограничены.

Метод экспертных оценок основан на использовании мнений специалистов для определения потребностей в персонале. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Служба управления персоналом занимается сбором и обработкой оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей для этого могут использоваться различные методы – групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный службой управления персоналом вопросник), метод Дельфи – письменный диалог между службой персонала и группой экспертов. Кадровая служба разрабатывает вопросник относительно потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут соглашения в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущество метода экспертных оценок – участие линейных руководителей, знания и опыт которых придают плану дополнительную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода – трудоемкость процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также субъективность их суждений.

В целях оптимизации численности персонала также может использоваться **метод бенчмаркинга**.⁸⁹ Для этого компании используют открытые или коммерческие информационные источники. При этом в качестве «образца для подражания» могут использоваться прямые конкуренты или отдельные подразделения успешно работающих фирм. Однако этот метод дает лишь приблизительные ориентиры. Кроме того, в большинстве случаев прямое копирование не является корректным и приходится использовать ряд дополнительных показателей (издержки на одного сотрудника; соотношение численности персонала и объема выполняемых работ; доля товарооборота или прибыли компании, приходящаяся на одного сотрудника).

Задачи по планированию потребности в персонале

Задача 1 . На основе исходных данных рассчитать численность необходимого персонала по нормам обслуживания.

<i>Вид работ по обслуживанию агрегата</i>	<i>Время выполнения операции, ч</i>	<i>Количество операций за смену</i>
1. Загрузка агрегата	0,02	60
2. Контроль рабочего процесса	0,08	120
3. Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов – 8.

Режим работы агрегатов – 2 смены.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену – 8.

⁸⁹ Бенчмаркинг – это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях» (См: *Camp R. The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performances. USA – Milwaukee: Quality Press, 1989*).

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену – 4.
 Полезный фонд времени 1 работника за смену – 7 ч.
 Время на дополнительное обслуживание агрегата за смену – 1,4 ч.
 Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

Задача 2 . На основе имеющихся данных рассчитать численность производственного персонала для каждого вида работ по трудоемкости.

<i>Показатели</i>	<i>Вид работы А</i>	<i>Вид работы Б</i>
Трудоемкость изделия (ч) В том числе: Изделие 1 Изделие 2	0,8 0,3	0,5 0,4
Производственная программа (шт.) Изделие 1 Изделие 2	1000 1200	1000 1200
Время для изменения остатка НЗП Изделие 1 Изделие 2	100 170	150 120
Планируемое выполнение норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника (ч)	432,5	432,5

Задача 3 . Планом развития фирмы в прогнозируемом периоде (следующий год) повышение объема производства продукции предусмотрено только за счет роста производительности труда, без увеличения численности.

Из анализа показателей установлено, что 40 % работников, достигающих пенсионного возраста, остаются работать на фирме.

Доля работников, для которых пенсионный возраст наступит в плановом периоде, – 6 % от общей численности персонала.

Доля убыли работников в связи с инвалидностью и смертностью составляет 3 % от общей численности персонала.

Численность уволенных в ряды вооруженных сил ожидается в районе 60 человек, в связи с направлением на учебу – 40 человек.

Доля увольнений в связи с естественной убылью, уходом на учебу, призывом в армию составляет примерно 60 % планируемой убыли.

Коэффициент текучести персонала предполагается снизить в плановом периоде с 14 до 10 %.

Вновь привлекаемый персонал после службы в армии составляет 10 % от численности работников, уволенных в вооруженные силы.

Задание : определить общую численность персонала компании и численность работников, которых необходимо привлечь из внешних источников.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Назовите основные задачи и принципы планирования персонала.
2. Как распределяется ответственность за планирование персонала между кадровой службой и линейными менеджерами?
3. Дайте характеристику основным элементам планирования персонала.
4. Какие факторы влияют на потребность организации в персонале?
5. Дайте характеристику основным методам планирования потребности в персонале.
6. Решите задачи по планированию потребности в персонале.

Глава 5. Технология управления персоналом организации

5.1. Технология формирования компетенций

5.1.1. Компетентностный подход с позиций ресурсной теории и организация его использования

Под портретом компетенций, чаще всего, понимается документально оформленный набор профессиональных знаний, навыков, умений, личных и других качеств, которыми должен обладать исполнитель задач и функций на конкретном рабочем месте (в должности).

Компетентностный подход, по оценкам специалистов, обусловлен, прежде всего поиском организациями новых долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг и нахождением возможного пути к решению этой проблемы в ресурсной теории. Это исследовательское направление фокусируется на попытке объяснения различий результатов деятельности предприятий, в том числе с позиций задействованных ими ресурсов. В противоположность версии о единственном источнике различий в успехе хозяйствующих субъектов – их умелом позиционировании на конкретном, строго определенном рынке, ресурсная теория основывается на том, что предприятие само по себе со своими ресурсами есть существенный фактор, обеспечивающий его отличия в производительности и успехе относительно других. Как в ресурсе, в предприятии объединены все контролируемые им материальные и нематериальные имущественные объекты, способности, знания, эрудиция.

Цель формирования *организационных компетенций* как предпосылки конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта на рынке товаров и услуг подразумевает соединение его *ключевых компетенций с индивидуальными компетенциями работников*.

Ключевые компетенции организации (табл. 5.1) могут быть развиты из определенной части ее ресурсов, выделенных по следующим признакам:

- устойчивая ценность;
- редкость;
- имитационная сложность;
- незаменимость;
- овладение ими сотрудниками.⁹⁰

Таблица 5.1
Ключевые компетенции предприятий⁹¹

90 См.: Buhner R. Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor. Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence. – Carl Hanser Verlag Munchen, Wien, 2004.

91 См.: Buhner R. Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor. Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence. – Carl Hanser Verlag Munchen, Wien, 2004.

<i>Предприятие</i>	<i>Ключевая компетенция</i>
<i>Sony</i>	Миниатюризация
<i>Smart</i>	Способность к интеграции
<i>Porsche</i>	Развитие продукта
<i>Tupperware</i>	Приобретение клиентов
<i>BMW</i>	Моторостроение
<i>Wal-Mart</i>	Логистика
<i>Olympus</i>	Точная механика
<i>Honda</i>	Моторостроение
<i>Hewlett-Packard</i>	Способность к инновациям, организационная культура
<i>3M</i>	Способность к инновациям
<i>Roland Berger Strategy Consultants</i>	Репутация, способность формирования сети
<i>Intel</i>	Производство процессоров

Являясь базисом пирамиды компетенций, ключевые компетенции значимы как в случае, когда предприятие, располагая ими, предполагает распространить их и надежно «закрепить» за всеми сотрудниками, так и в ситуации, когда ключевые компетенции нужно сформировать для новой или существенно измененной бизнес-стратегии организации.

В обоих случаях идентификация ключевых компетенций индивидуальна для каждого предприятия и является важной задачей организационного менеджмента. Согласно практике актуальными для первичного озвучивания ключевых компетенций являются «круглые столы» руководящих работников, носящие характер Workshop, где стратегия предприятия или его функциональных сфер «преломляется» на ключевые компетенции. Основными вопросами, на которые важно получить ответ, являются следующие:

– *какие* ключевые компетенции необходимо сформировать или приобрести?

– *насколько* важны специальные ключевые компетенции в контексте стратегии предприятия?

Доминирующие компетенции можно выявить в том случае, если организация располагает разработанной на перспективу стратегией, имеет обозначенные на плановый период решения по поводу входа в определенные рыночные сегменты и выхода из них, ресурсное обоснование намеченных задач.

Идентифицированные ключевые компетенции согласно методике Р. Бюннера можно сначала описать в целом (глобально) и затем детализировать. Если в рамках Workshop в качестве ключевой компетенции была обозначена «репутация предприятия» (например, Roland Berger Strategy Consultants, табл. 5.1), это означает, что ее нужно представить в виде структурных элементов: репутация предприятия как работодателя (т. е. на рынке труда), репутация у клиентов, репутация на финансовом рынке и т. д. Каждый из этих элементов затем разрабатывается по отдельности и конкретизируется в соответствии с функциональной сферой бизнеса и менеджмента.

Относительная важность идентифицированных компетенций определяется на основании опыта менеджерской работы (экспертные оценки) и фиксируется на специальной шкале в относительных показателях, выраженных в процентах.

Выявленные ключевые компетенции и обоснованная их важность являются основанием для определения ответственного за их дальнейшее формирование. Такое «кураторство» должно быть определено еще во время Workshop, где называется конкретный ответственный из менеджмента организации высшего уровня. На предприятиях крупного бизнеса за каждой ключевой компетенцией (в зависимости от ее типа – техническая или маркетинговая) закрепляется лицо, входящее по своей должности

в правление. «Свою» ключевую компетенцию он представляет внутри совета правления и обеспечивает ее реализацию через соответствующие позиции (должности) в организации.

Преимущества такого подхода заключаются, во-первых, в том, что ключевая компетенция имеет своего адресата на высшем управленческом уровне. Во-вторых, назначение ответственного обеспечивает своевременное достижение цели, страхует от запаздывания и возможных ошибок. В-третьих, важность приобретения ключевой компетенции становится ясной для всех категорий персонала.

5.1.2. Классификация компетенций

При значительном спектре мнений и подходов к трактовке и формированию компетенций большинство специалистов склоняются к тому, что компетенции – это обобщающий показатель, включающий в себя ряд локальных, или частных. В этом случае можно говорить о системе компетенций и синергетическом эффекте, который организация может получить при учете каждого из компетентностных уровней.

Являясь, с одной стороны, возможным источником получения конкурентных преимуществ, компетенции в то же время не являются одинаковыми для всех предприятий. Если за исходные принять **ключевые** компетенции организации, которые дифференцируются в зависимости от профиля деятельности и специфики предприятия, то их можно представить как обобщающий показатель и основание для укрупненной классификации.

Построение классификации обусловлено необходимостью получить информацию об однородных группировках компетенций, чтобы в дальнейшем, с одной стороны, иметь представления о тех знаниях, навыках и умениях, которыми работник должен обладать для реализации ключевой компетенции организации, и построить *профиль стратегических компетенций*. С другой стороны, присвоив каждой из компетентностных групп соответствующий ранг и определив ее весомость относительно других, – определить качество связи между составляющими ключевых компетенций и отдельными способностями работников, чтобы организация могла достичь этих компетенций.

Приведенные в табл. 5.1 типичные для отдельных предприятий ключевые компетенции не квалифицируются только как чисто технические. Наряду с *технологическими* ключевыми компетенциями (например Sony) выявляются *процессообусловленные* (Porsche, Tupperware), а также другие, *основывающиеся* только на продукте (Honda), или *происходящие из* исключительно одной функциональной сферы предприятия (Wal-Mart).

Ключевые компетенции могут также определяться *отдельными производственными сферами, цехами*. Так, ключевые компетенции инструментальных подразделений и специализирующихся на строительстве производственных помещений BMW складываются из таких составляющих, как гибкость, доведение до готовности инновационных инструментов и соответствующих сооружений с применением инновационных материалов, а также новейших соединительных и связующих техник. Эти станки и сооружения дают возможность осуществлять производство необходимых частей и строительных групп, справляясь с ситуацией напряженности между временем изготовления и качеством.

Способность работать в сети (ключевая компетенция консультационной компании Roland Berger) приобретает значение и для других предприятий и отраслей. Модернизируя традиционные алгоритмы создания добавленной стоимости, предприятия со временем получают возможность стратегического выбора между внутриорганизационным выполнением работы или аутсорсингом некоторых процессов на других предприятиях. Такая ломка традиций с одновременным переходом к новым архитектурам сотрудничества обозначается также как «деконструкция» и получает растущее значение для бывших вертикально интегрированных предприятий. Впоследствии это приводит к

новому разделению труда между предприятиями, которое стирает существующие отраслевые границы и требует новых способностей от руководства. «Новые способности» заключаются в координации поперечно разделенного процесса получения добавленной стоимости через организационные и, возможно, отраслевые границы. Для этого требуется выраженная форма сетевой работы как ключевой компетенции. Каждый сотрудник должен помимо методических «твердых» техник разделенного планирования использовать «мягкие способности» к формированию культуры сетевой работы и доверительности.

Основные *индивидуальные* компетенции работников могут быть разделены на четыре группы: профессиональные, методические, социальные, личностные.

Профессиональные компетенции – это знания, которые работник получил и может предоставить в распоряжение предприятия.

Методические компетенции – это все технологии, которые способствуют использованию знания, полученного через профессиональную компетенцию.

Социальные компетенции – все ценностно-необходимые, не обусловленные работой выражения мнений по отношению к другим работникам.

Личностные компетенции (или самокомпетенции) охватывают такие составляющие, как саморефлексия,⁹² самоконтроль, мотивация и эмпатия.⁹³ Называемые «элементами эмоциональной интеллигентности» они, по оценкам специалистов, для хозяйственной успешности предприятия важны так же, как профессиональные или методические компетенции. Наряду с психическими характеристиками к ним могут быть отнесены физические, например сопротивляемость стрессам, выносливость.

В зависимости от уровня работников, назначаемых для решения задач, классификации в своих структурных элементах и характеристиках должны становиться адресно-направленными.

Приведенная в табл. 5.2 классификация⁹⁴ включает шесть групп компетенций. Согласно номинации групп она в большей степени ориентирована на управленческих работников.

Таблица 5.2
Укрупненная классификация компетенций

92 Саморефлексия – (1) размышление над собственными мыслями, переживаниями, осознание пережитого; (2) способность сделать предметом размышлений результаты и выводы умственной деятельности, пытаясь постичь их смысл, общие цели или их отсутствие.

93 Эмпатия – способность входить в чужое эмоциональное состояние, сопереживать.

94 Buhner R. Указ. соч. S. 87–88.

<i>№ п/п</i>	<i>Группа компетенций</i>	<i>Характеристика</i>
А	Б	В
1	Руководящие компетенции	Стратегическое предвидение, умение вести переговоры и принимать решения; навыки разрешения конфликтов; формирование трудового процесса; способность к делегированию полномочий в соответствии с уровнем развития персонала, обеспечивающего решение конкретной задачи
2	Интеркультурные компетенции	Способность к адаптации к чужой культуре, эмпатия, гибкость, владение иностранными языками, интеркультурное мышление, способность к коммуникациям, страноведческие компетенции
3	Коммуникационные компетенции	Знание особенностей переговорного процесса на различных уровнях, умение вести переговоры, владение иностранным языком, коммуникационные способности, способность к разрешению конфликтов, навыки невербального общения, способность к риторике, выступлениям с докладами, сообщениями, презентациями
4	Методические компетенции	Формирование трудового процесса, владение информационными технологиями, навыки формирования концепций, маркетинговые компетенции, компетенции модератора, компетенции в разработке проектов, показателей качества, навыки подготовки докладов и презентаций
5	Социальные компетенции	Способность приспосабливаться к чужим и новым условиям, процедурам и культурам; характерологические компетенции; эмпатия, умение вести переговоры в соответствии с иерархическими и функциональными уровнями управления; способность распознавания и разрешения конфликтов; способность к кооперации, владение «языком тела», способность к групповой и командной работе
6	Компетенции «самоменеджмента»	Характерологическая компетентность, компетенции в построении карьеры, конфликтоустойчивость и способность к разрешению конфликтов, навыки саморефлексии, владение менеджментом времени

Жестких рамок для отнесения компетенций к определенной группе в такой классификации нет. Например, языковые компетенции (владение иностранным языком) могут быть отнесены как к коммуникативным, так и к интеркультурным компетенциям.

Каждая из характеристик приведенных в классификации групп компетенций может быть представлена субгруппой, расшифровывающей и конкретизирующей ее составляющие (табл. 5.3).

Таблица 5.3
Детализированная (вторичная) классификация компетенций

<i>№ п/п</i>	<i>Субгруппы компетенций</i>	<i>Название группы укрупненной классификации (табл. 2)</i>	<i>Характеристика</i>
1	Формирование трудового процесса	Руководящие компетенции. Методические компетенции	Способность формировать свою деятельность относительно используемых техник и методов (методическая компетенция); умение организовывать (структурировать) работу подчиненных сотрудников (руководящая компетентность)
2	Характерологическая компетенция	Социальные компетенции. Компетенции «самоменеджмента»	Настойчивость (упорство), готовность обучать других, готовность учиться, стрессоустойчивость, умение использовать неудачу как шанс для последующего успеха; сознательность (сознание ответственности), надежность, способность быть достойным доверия, гражданское мужество
3	Риторическая компетенция	Коммуникационные компетенции. Методические компетенции	Ораторское искусство должно «одевать мысли (идеи) говорящего в нравящуюся одежду». Оно включает способность, помимо участия во внеорганизационных контактах (клиент должен быть убежден в том, что выполненное поручение принесет его предприятию дополнительную пользу) также умение своей речью «зажигать» подчиненных
4	Способность к делегированию полномочий	Руководящие компетенции	Делегирование – это перенесение (части) задач из собственной сферы деятельности третьему лицу. Является при этом механизмом, который может освободить от рутинных задач. Освобождение – сложный процесс, так как некоторые руководители убеждены, что так, как они сами, задание не сможет выполнить никто. Этот тип сотрудников сам ограничивает себя в своих возможностях, они выполняют много оперативной работы вместо того, чтобы часть ее перепоручить другим
***	***	***	***

Чем в большей степени детализирована каждая из этих групп, тем яснее, какой опыт, имеющийся у сотрудника или предполагаемый к приобретению, повлияет на стратегический успех предприятия.

На ряде предприятий помимо приведенных вариантов классификаций или наряду с ними формируют такие группы, как интеллектуальные, ситуативные и другие компетенции.

Существуют также классификации, подразделяющие компетенции на актуальные и перспективные.

В организации может составляться каталог компетенций, который служит для разработки профиля и портрета компетенций конкретной профессии (должности). Помимо горизонталей компетенций разрабатываются также их вертикали.

Например, четырехступенчатый вариант иерархии компетенций, используемый на западногерманском автомобильном предприятии BMW, включает следующие уровни компетенций:

- 1) основные компетенции;
- 2) расширенные компетенции;
- 3) фундаментальные (глубокие) компетенции;
- 4) экспертные компетенции.

5.1.3. Показатели компетенции

Для оценки наличия или дальнейшего развития определенной компетенции у сотрудника, всего персонала организации или сформированной для реализации определенного проекта команды классификационные характеристики должны сопровождаться соответствующими показателями. При анализе их разделяют на «позитивные» (характеристики свидетельствуют о готовности работника соответствовать запланированной позиции или выполнению работ) и «негативные» (их нужно принять во внимание при распознавании «образа» сотрудника и формировании мероприятий для ослабления продемонстрированной им характеристики).

Таблица 5.4

**Показатели, характеризующие наличие компетенций у сотрудника организации/
членов команды (на примере характерологической компетенции)**

<i>№ п/п</i>	<i>Компе- тенция</i>	<i>Название груп- пы укрупнен- ной класси- фикации (табл. 5.2)</i>	<i>Название груп- пы детализиро- ванной класси- фикации (табл. 5.3)</i>	<i>Показатели</i>
А	Б	В	Г	Д
1	Настой- чивость (упорство)	Социальные компетенции. Компетенции «самоменедж- мента»	Характеро- логическая компетенция	Число законченных проектов к числу заяв- ленных к разработке
2	Готовность к обучению других	Группа та же	Группа та же	1) число внутриоргани- зационных обучающих групп под руководст- вом/ модераторством/ с участием сотрудника; 2) число статей, вне- дренных во внутри- производственный менеджмент знаний;
				3) число публикаций с предметной профиль- ной информацией во внутрикорпоративных изданиях
3	Готовность учиться	Группа та же	Группа та же	1) число внутрипроиз- водственных ученичес- ких групп, в которых работник повышает квалификацию с помо- щью коллег; 2) число статей, посвя- щенных внутрипроиз- водственному менедж- менту знаний, были востребованы
4	Надеж- ность	Группа та же	Группа та же	Отношение между числом заданий, вы- полненных с превы- шением установлен- ного срока, к общему числу заданий с уста- новленными времен- ными рамками
***	***	***	***	***

5.1.4. Шкалирование компетенций

Классификация компетенций является основанием для определения весомости каждого из элементов сформированных групп.

Весомость компетенций определяется с помощью 100 %-ной шкалы и базируется на опыте группового менеджмента. Примерная весомость, определенная экспертным способом, приведена в табл. 5.5. Организационная культура предприятия (ценности и нормы), оцененная показателем 0,45 (что соответствует 45 %), признается наиболее важной ключевой компетенцией. Репутация предприятия (как работодателя и у его клиентов) принимается во внимание с показателем 0,25 (или 25 %). Сумма всех весов должна, соответственно, равняться 1,00 (100 %).

Таблица 5.5

Шкала весомости ключевых компетенций предприятия (пример)

Ключевые компетенции организации	Весомость ключевой компетенции (в интервале 0,0–1,0)
Репутация предприятия • как работодателя • у клиентов	0,10 0,15
Знания	0,30
Ценности/нормы	0,45

Существенным аспектом в анализе компетенций является определение взаимосвязей между ключевыми компетенциями предприятия (в нашем случае – приведенными в табл. 5.5) и индивидуальными компетенциями сотрудников. Матрица, состоящая из строк (ключевых компетенций) и граф (профессиональных способностей работника) позволяет определить отсутствие связи между обоими элементами или ее наличие, проранжированное по силе проявления: слабое, среднее или сильное (табл. 5.6).

Если каждому из этих проявлений присвоить числовое значение (1 – показатель слабой взаимосвязи между потребностями клиентов и признаками качества; 3 – средней связи, 9 – сильной связи), то пустая строка в матрице означает, что связь между элементами отсутствует. Наличие показателя «1» свидетельствует о слабой связи, «3» – средней, «9» – о сильной взаимозависимости.

Таблица 5.6

Взаимосвязи компетенций работников и ключевых компетенций организации

Ключевые компетенции организации	Весомость ключевой компетенции (в интервале 0,0 –1,0)	Компетенции сотрудника			...
		Профессиональные компетенции			
		проф. знания	анализ проблем	решение проблем	
Репутация предприятия • как работодателя • у клиентов	0,10 0,15	3 9	 3	1 9	
Знания	0,30	3	9	9	
Ценности/нормы	0,45	3		1	

Для проведения оценки предполагается создание децентрализованной оценочной группы, в которую наряду с профильным руководителем, наделенным ответственностью за формирование и реализацией стратегии, должны быть включены оцениваемые сотрудники и представитель службы персонала. Оценка позволяет сформировать для каждого работника или группы работников *профиль стратегической компетенции*, показывающий индивидуальный вклад в достижения стратегических целей.

Таблица 5.6 иллюстрирует такой целевой вклад одного виртуального работника, а также то, как он посредством своих профессиональных компетенций обеспечивает выполнение ключевых компетенций. Его профессиональные знания показывают сильную взаимосвязь с репутацией предприятия у клиентов, в то время как способности к решению проблем обеспечивают только «подчиненный» вклад в поддержку ценностей и норм.

Для проведения оценки наличия компетенций у работников может разрабатываться *учетный лист компетенций*, в содержании которого должна быть информация об основных компетенциях работников, представленная в виде их перечня, и предполагаемых к достижению ключевых компетенциях работников (рис. 5.1).

Учетный лист компетенций работника Дата _____ Составлено _____ Для сотрудника/проектной группы _____				
<i>Компетенции сотрудников</i>	<i>Принимается во внимание при разработке компетенций</i>	<i>Относится к актуальной ключевой компетенции</i>	<i>Относится к перспектив- ной ключевой компетенции</i>	<i>Краткое обоснование</i>
Формирование рабочего места	☐	☐	☐	☐
Характерологические компетенции	☐	☐	☐	☐
Способность к делегированию полномочий	☐	☐	☐	☐
Владение иностранным языком	☐	☐	☐	☐
Концептуальное мышление	☐	☐	☐	☐
Менеджмент времени	☐	☐	☐	☐
...				

Рис. 5.1. Макет учетного листа компетенций сотрудника организации

Вопросы для самопроверки

1. Чем обусловлена необходимость компетентного подхода в работе с персоналом?
2. Дайте определение ключевой компетенции организации. Какова ее роль в формировании индивидуальных компетенций работников? Приведите примеры ключевых компетенций.
3. Назовите основные группы индивидуальных компетенций работников.
4. Обоснуйте необходимость разработки детализированных классификаций индивидуальных компетенций работников.
5. Что такое показатель компетенций? Приведите пример и аргументируйте следующий подход к их разработке: «компетенция» → «группа укрупненной классификации» → «группа детализированной классификации» → «показатели».
6. Как можно провести шкалирование компетенций? В чем его необходимость для управления персоналом?

5.2. Технология маркетинга персонала

5.2.1. Факторы формирования персонал-маркетинговых технологий в организации

Маркетинг персонала — это сравнительно новый подход предприятия к формированию своей привлекательности для занятых и потенциальных работников. Традиционно ориентированный на товары и услуги, в 70-х гг. XX в. маркетинг постепенно стал предметом внимания специалистов по управлению персоналом.

Основные, способствующие формированию маркетинга персонала факторы приведены на рис. 5.2.

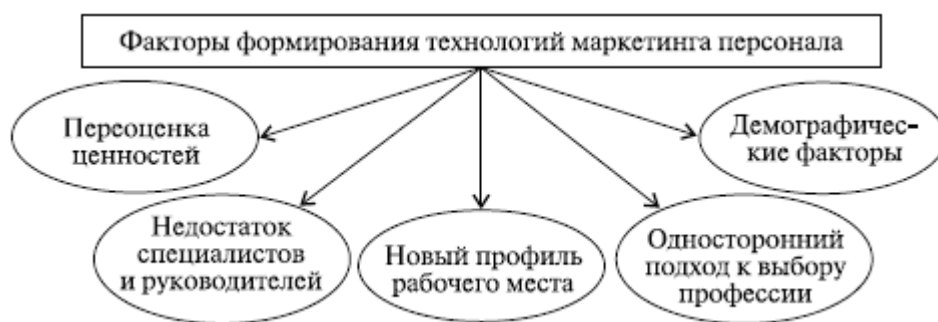


Рис. 5.2. Факторы формирования технологий маркетинга персонала

Переоценка ценностей – это изменение или смещение рейтинга наиболее значимых мотиваторов при выборе профессии и места работы в жизненных планах трудоспособного населения, и прежде всего, молодежи.

В теории и практике управления персоналом используется термин «*тренд измененных ценностей*». Регулярно фиксируемый специалистами по персоналу, он дает представление об эволюции главных потребностей кандидатов на найм и собственного персонала предприятий или организаций (табл. 5.7). Основными в переходный период между XX и XXI вв. были следующие основные ценности:

- стремление к саморазвитию и удовлетворению (наслаждению) жизнью;
- эмансипация;
- уменьшающаяся готовность к подчинению;
- снижающееся значение работы как обязанности;
- повышающаяся оценка свободного времени;
- высокая оценка сохраненной природы;
- сохранение физического здоровья.

Таблица 5.7

Возможные предпочтения соискателей рабочего места при выборе предприятия

№ п/п	Требования к месту работы	№ п/п	Требования к месту работы
1	Возможность осуществления своих идей	13	Достаточное свободное время
2	Работа с индивидуальной ответственностью	14	Социальная работа
3	Работа в команде	15	Доход
4	Многосторонняя деятельность	16	Программы поддержки женщин
5	Участие в выполнении различных функций	17	Возможность редкой смены жилья
6	Наличие на предприятии программ для развития	18	Финансово сильное предприятие
7	Возможность повышения квалификации	19	Имидж предприятия
8	Гибкий график работы	20	Проведение исследований
9	Возможность заграничных командировок	21	Динамика роста
10	Шансы построения карьеры	22	Кооперативный стиль руководства
11	Возможность скорого получения ответственной работы	23	Производственный климат
12	Безопасное рабочее место	24	Договоры о консультациях с более опытными сотрудниками

Для объяснения изменения ценностей выдвигают шесть основных научных предположений, или *гипотез изменения ценностей персонала* :

1. *Гипотеза образования* : ценность собственной автономии особенно часто наблюдается у высокообразованных людей. Чем большее количество людей достигает высокого уровня образования, тем выше относительное увеличение отмеченной ценности у населения.

2. *Гипотеза социализации* . Переживания детства глубоко отпечатываются в сознании человека, прослеживающиеся «пустоты» или недостатки являются доминирующими на протяжении всей жизни. Так, тема благосостояния и защищенности будет наиболее важной у испытавших нужду и бедность, а выросшие в среде состоятельных людей материальные блага во внимание принимают меньше, предпочитая ценности более высокого порядка.

3. *Гипотеза дефицитного восприятия* : достижение желаемой цели часто открывает «новые дефициты». Так, люди, долго стремившиеся к личному благосостоянию, с его наступлением не ощущают счастья, а обнаруживают нехватку другого – досуга, здоровья, которые становятся их ведущими ценностями.

4. *Гипотеза побочного действия* : стремление к определенной высокозначимой ценности приводит к нежелательным побочным действиям, которым сначала не придается значения. Это косвенный «сопроводительный эффект» индустриализации, выраженный в загрязнении окружающей среды или стрессах и психических заболеваниях населения. Перешагнув критическое значение побочные действия, будучи осознанными, способны изменить ценностные ориентации.

5. *Структурная гипотеза* : сознание ориентировано на господствующие структуры – если работа продолжительное время объективно модифицируется в новых производственных технологиях, время – в укороченном режиме работы, то одновременно следует изменение ценностных ориентаций, что объясняется гипотезой благосостояния Маслоу.

6. *Гипотеза благосостояния* : удовлетворенная потребность, согласно Маслоу, теряет свое значение, при этом повышается субъективная важность следующей по значимости потребности. Если, например, в обществе не удовлетворяются основные потребности жизнеобеспечения и индивидуальной защищенности, то связанные с этим ценности особенно значимы. При гарантии удовлетворения этих потребностей повышается значение более высоких потребностей, например самостоятельности.

Односторонний подход к выбору профессии и места работы стал также продуктом эволюционного развития общества. Ориентации на труд стали складываться скорее под влиянием нереалистичных предположений и социальных клише, чем реальной ситуации и возможностей. Наибольшую опасность для предприятий с точки зрения привлечения рабочей силы представляет ремесленная область, которая, по оценкам специалистов, без реализации необходимых мер может вызывать интерес лишь у тех выпускников школ, уровень образованности которых не оставляет шансов на победу в других образовательных и профессиональных сферах. Конец 80-х – начало 90-х гг. XX в. характеризовались снижением интереса молодых людей к инженерным специальностям и возрастанием к духовным, социальным и экономическим наукам.

Демографические факторы . Данные факторы стали восприниматься работодателями многих европейских государств как серьезная проблема. Во-первых, приобрели устойчивую тенденцию предпосылки к нарушению привычных «национальных» представлений о лицах, нанимающихся на работу: все большую долю составляют иностранцы – соискатели сначала рабочих, а затем – инженерных и менеджерских позиций. Из-за недостатка собственных кадров, изменения их ценностных установок, а также большей привлекательности для иностранной рабочей силы работы в высокоразвитых странах наметившиеся тенденции, по оценкам, будут иметь

положительное развитие и в перспективе. Во-вторых, из-за новых требований к рабочим местам и, соответственно, меняющегося профиля пригодности работника кандидаты из «третьих стран», где стабильно высокая рождаемость гарантирует отток молодой рабочей силы за рубеж, часто не выдерживают отборочных испытаний. Шансы на конкурентную победу, в том числе на рынке труда, имеются лишь у тех предприятий, которые своевременно развивают инновационные стратегии обеспечения своих структур персоналом и реализуют привлекательные формы заботы о нем.

Недостаток специалистов и руководителей является результатом демографических изменений, а также более взыскательных требований претендентов к месту работы, быстро меняющихся профилей пригодности, которым соответствует далеко не каждый из них. Наибольшие проблемы в недостатке высококвалифицированной рабочей силы испытывают «технически сложные» производственные единицы.

Новый профиль современных рабочих мест. Усложняющаяся конкурентная среда требует формирования на предприятиях новых рабочих мест или модернизации уже действующих с одновременным изменением требований к занятому персоналу, его готовности не только к полифункциональным действиям в рамках своей профессии, но и к интеллектуальным и психическим перегрузкам. Чем более тщательно разработан профиль требований и более ясно сформулирован круг обязанностей, тем выше вероятность найти пригодного работника, а также повысить квалификацию уже занятого персонала для выполнения новых организационных задач.

5.2.2. Цели, виды и уровни маркетинга персонала

Персонал-маркетинговый подход означает, что, во-первых, все структуры и действия предприятия рассматриваются и оцениваются исходя из перспективы того, как они повлияют на его позицию на внешнем и внутреннем рынке персонала; во-вторых, предприятие активно, систематически и позитивно позиционирует себя на этом рынке и, в-третьих, осуществляет поиск, отбор и поддержку пригодных работников.

Маркетинг персонала означает, что организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию.

Немецкий ученый Г. Штруцц считает, что смысл маркетинга персонала должен сводиться к следующему: каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое место, но не совершает это, не покидает своей организации, поскольку его удерживают такие условия труда, как производственный климат, возможности развития, оплата труда.

Согласно одной из версий, маркетинг персонала представляет «более осознанный или *новый взгляд* предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников».⁹⁵ Другая позиция сводится к тому, что маркетинг персонала обозначает рабочее место как продукт, который предназначается для продажи на рынке носителю способности к труду. В соответствии с этим маркетинг персонала представляется в трех вариантах – как максима, метод и средство.⁹⁶ Как *максима*,⁹⁷ он используется в организации кадрового планирования для реализации персонал-стратегии (маркетинг персонала «открывает» предприятию на длительную перспективу человеческие ресурсы, которые образуют стратегический потенциал, посредством которого можно реализовывать запланированные мероприятия). Как *метод* маркетинг персонала доставляет *информацию* для работы с персоналом посредством его исследования. Как средство он сфокусирован на занятости целевыми группами (рыночные

95 См.: Strutz H. (Hrsgs) Handbuch Personalmarketing. – Wiesbaden: Gabler, 1989.

96 См.: Buhner R. Personalmanagement. – Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 1997.

97 Максима – основной принцип, правило, норма поведения.

сегменты), в которых через дифференциацию коммуникаций формирует привлекательность предприятия как работодателя.

Цели маркетинга могут быть деловыми и формальными (табл. 5.8)

Таблица 5.8
Цели маркетинга персонала в организации

	<i>Деловая цель маркетинга персонала</i>	Формальные цели маркетинга персонала	
		<i>Экономические</i>	<i>Социальные</i>
Содержание цели	Предоставление кадрового потенциала для сохранения дееспособности предприятия	Экономичность и рентабельность как критерии реализации мероприятий, связанных с персоналом	Личностные ожидания и субъективные ощущения полезности как критерий внедрения мероприятий, связанных с персоналом
Необходимые устремления	Согласование способностей предоставленных специалистов с требованиями предприятия по количеству, качеству и месту	Удовлетворяющие достижению цели установленные побочные условия (например уверенность в долгосрочности оценки при испытаниях)	Удовлетворяющие достижению цели установленные побочные условия (например соблюдение социальных правил правопорядка)
Относительно времени	Согласование способностей представленных специалистов с требованиями предприятия с учетом фактора	Установление формальных экономических целей и задач с учетом фактора времени	Установление формальных социальных целей и задач с учетом фактора времени

Виды маркетинга персонала.

1. В зависимости от места распространения (поля деятельности) различают внешний и внутренний маркетинг персонала.

Внешний маркетинг персонала заключается в том, что соответствующий ему подход и инструментарий предприятие реализует на внешнем рынке рабочей силы. Основной задачей маркетинга персонала является так называемое «внешнее профилирование предприятия», что, прежде всего, означает передачу потенциальным кандидатам на вакансию позитивного настроения на фирму и обеспечение ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками.

Для этого необходимо решение четырех существенных проблем:

- 1) внешняя демонстрация привлекательности предприятия как места работы и доведение соответствующей информации до целевых групп;
- 2) выбор и использование эффективных путей и мероприятий по обеспечению предприятия персоналом (профессиональные консультации, лизинг персонала и др.);
- 3) определение и формулирование конкретных предложений относительно вхождения новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы и т. д. (разработка и размещение рекламных объявлений о вакансиях, формирование особых образовательных программ);
- 4) анализ заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников. Исследование внешнего рынка рабочей силы должно быть направлено также на выявление новых проблем, которые в перспективе могут стать существенными.

Внутренний маркетинг персонала сфокусирован на работниках, уже занятых на предприятии, и подразумевает принятие во внимание и формирование следующих

наиболее важных пяти *факторов привлекательности* предприятия как места работы:

- 1) диапазон задач и ответственности работника;
- 2) возможности профессионального роста и построения карьеры;
- 3) возможности обучения и повышения квалификации;
- 4) производственный климат;
- 5) формирование побудителей к труду (мотивация, стимулирование, стимулирование посредством дотаций и льгот налогообложения).

Главной из всех задач, стоящих на внутреннем рынке рабочей силы, является оптимизация материальных и нематериальных стимулов, а также условий труда (в широком смысле) таким образом, чтобы каждое рабочее место на предприятии было и оставалось *конкурентоспособным*; чтобы работник оставался на предприятии, принимая участие в решении его задач, выполнял работу хорошо.

2. В зависимости от степени комплексности подхода различают маркетинг персонала-mix и целевой маркетинг персонала, ориентированный, например, на определенную целевую группу.

Маркетинг персонала-mix – это совокупность средств воздействия на потребителей целевого рынка с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию. Существует четыре средства такого воздействия (или маркетинговых средств): товар (product), цена (price), место (place) продажи, стимулирование (promotion) продаж. Как часто называют каждый из элементов маркетинга-mix 4P, в свою очередь, также имеет комплексный характер. Этим объясняется появление в литературе такого обозначения, как субмаркетинг-mix.

В зависимости от задействованных маркетинговых средств возможны различные модели маркетинга персонала-mix. Приведенная на рис. 5.3 модель, включает семь основных блоков: исследовательский, поля интересов, определения вида СМИ, формирования условий договора с работниками, определения особенностей места работы, оказания содействия новому работнику, заботы о занятых сотрудниках.

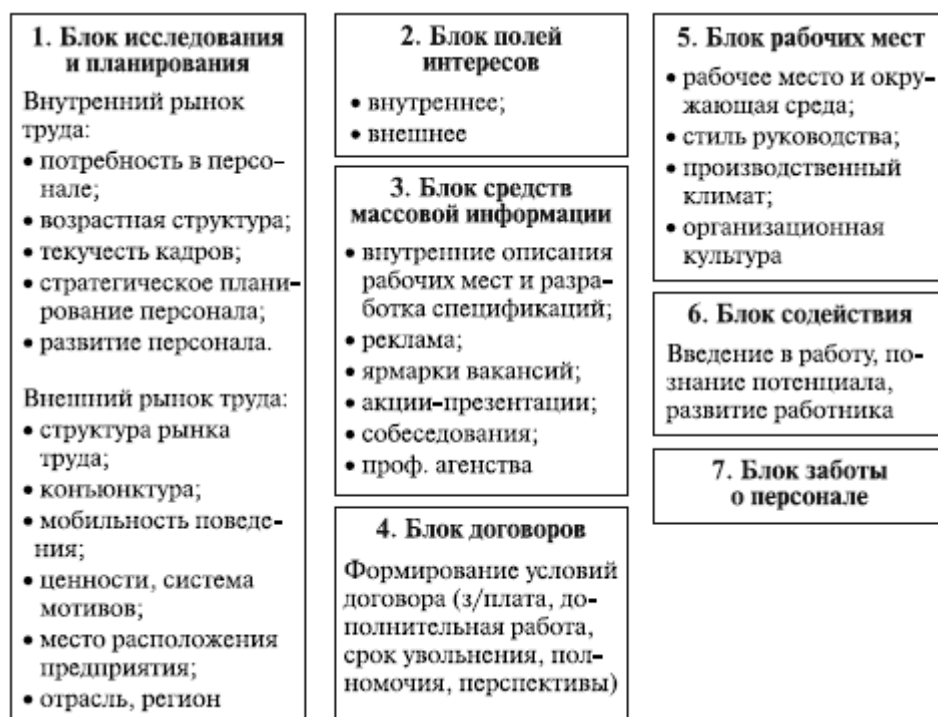


Рис. 5.3. Вариант модели маркетинга персонала-mix

Целевой маркетинг персонала фокусируется на определенной целевой группе работников (иностранный контингент, привлекаемый на отечественные предприятия,

молодежь, женщины и т. д.).

Актуальным направлением целевого маркетинга является *Replacement*, или «нововведение работника» в организацию, которое подразумевает два направления: *в работу по полученной специальности и в другую профессию*.

В эту категорию попадают лица, долгое время не работавшие или не желающие работать по специальности. В отличие от трудоустройства уволенных и перераспределения типичное нововведение – это включение безработных в отношения занятости через службы занятости. Если выпускников средних школ и вузов по количеству и квалификации *недостаточно*, обращаются к другим группам. Наряду с безработными все большее значение приобретают две категории: *женщины* в возрасте от 30 до 45 лет, которые после продолжительной «семейной паузы» снова хотят вернуться к профессиональной деятельности, и *солдаты срочной службы*.

Другими формами целевого маркетинга персонала являются:⁹⁸

- *профессиональное обучение*: целевая поддержка женщин, для которых разработаны образовательные программы для последующего замещения трудонедостаточных структур завода;

- *частичная занятость*;

- *восстановление на работе*: предложение мужчинам и женщинам, имеющим профессионально-техническое образование, после завершения отпуска по воспитанию детей возвратиться на предприятие. Реализация такой программы – это стремление предприятия обеспечить себе в дальнейшем «человеческие инвестиции» с учетом увеличивающегося дефицита рабочих и на длительное время «привязать» работника к предприятию;

- *маркетинг персонала для молодых квалифицированных специалистов*. Откликом на постоянную критику в адрес руководства Audi по поводу небольшой доли женщин на руководящих должностях стала поддержка «подрастающей смены» – выпускниц политехнических и других вузов. Этот путь – последовательное развитие сотрудниц по принципу достижений и успешности – оказался эффективнее, чем краткосрочное замещение вакансий женщинами в рамках установленных квот;

- *внутреннее просвещение*. Чтобы привлечь внимание персонала на «женский вопрос» на предприятии в журнале «Audi-mobil» был введен специальный раздел «Женщины Audi», где сотрудницы рассказывают о своих планах, опыте, задачах;

- *«женский клуб»*. На «Audi» реализована идея «добровольных посиделок» женщин – потенциальных единомышленников (со схожими профессиями, ситуациями в семье и т. д.). Участницы поддерживают друг друга в профессиональной и личной жизненной сферах; своими идеями «подпитывают» проект поддержки профессиональных возможностей женщин на предприятии;

- *развитие персонала, программа поддержки потенциала*: систематическое выявление женщин, имеющих профессиональную квалификацию, и реализация мероприятий по ее совершенствованию. Тема поддержки женщин в соответствии с этим обсуждается руководителем и ответственным за консультирование персонала по данному направлению;

- *работа с общественностью*. Наряду с другими мероприятиями Audi участвует в обсуждении вопросов профессиональной поддержки женщин, а также оказывает финансовую помощь при реализации различных инициатив, касающихся этой проблемы. Такая работа способствует активизации менеджерской деятельности в службах персонала и усилению внимания в кадровой политике к профессиональной квалификации женщин.

Уровни маркетинга персонала. Выделяют стратегический и оперативный уровни формирования маркетинга персонала; каждому из них соответствуют определенное поле решаемых задач, часто характеризующиеся как «процессные фазы». В *стратегическом*

98 На примере западногерманского автомобильного концерна «Ауди».

маркетинге персонала это определение потребности в персонале, исследование рынка труда и формирование сегментов рабочей силы, определение целевых групп, определение позиций (мест, субъектов), необходимых и желаемых предприятием. Процессные фазы *оперативного* уровня: претворение в жизнь специфических планов и мероприятий, необходимых для сформированных целевых групп; контроль выбранных «персонал-политических» инструментов посредством обратной связи в процессе аудита.

5.2.3. Субъект маркетинга персонала в организации

Организация и реализация активного маркетинга персонала может предусматривать или не предусматривать выделение соответствующего *профильного сектора* в службе персонала (или отделе маркетинга). Ряд предприятий с целью демонстрации открытости для внешней среды (или собственной прогрессивности) переименовывают традиционную службу персонала в отдел маркетинга персонала или отделу сбыта добавляют новые функции, связанные с кадровым маркетингом. И то и другое, по оценкам специалистов, не является гарантией активного и успешного маркетинга персонала.

Представляя маркетинг персонала как более *осознанный* или *новый взгляд* предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников, специалисты считают, что его реализация должна фокусироваться не только на службе персонала, а быть задачей *всех* сотрудников, несущих ответственность за персонал или представляющих предприятие во внешней среде – от руководства до работников отделов, связанных с клиентами и внешней деятельностью организации.

5.2.4. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала

Персонал-маркетинговый подход означает, что, во-первых, все структуры и действия предприятия рассматриваются и оцениваются исходя из того, как они повлияют на его позицию на внешнем и внутреннем рынке персонала; во-вторых, предприятие активно, систематически и позитивно позиционирует себя на этом рынке и, в-третьих, осуществляет поиск, отбор и поддержку пригодных работников. Основные этапы реализации технологии маркетинга персонала в организации представлены на рис. 5.4.⁹⁹

⁹⁹ См.: *Ditmann E.* Personalmarketing. – Deutscher Universitaets Verlag, Wiesbaden, 1993. Более подробно – в кн.: Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005.



Рис. 5.4. Процедура маркетинга персонала в организации

Этап 1. Определение потребности в персонале

Необходимость планирования персонала обусловлена двумя основными причинами. Во-первых, пригодные с точки зрения компетенций – в нужном количестве и не приемлемой для организации «цене» – работники не всегда имеются в каждое время и каждом месте. Во-вторых, излишний персонал не всегда может быть использован как внутри организации, так и вне ее. Численность персонала рассчитывается так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач организации. Нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач, переизбыток вызывает излишние расходы и, таким образом, угрожает существованию самой организации.

Покрытие потребности в персонале может быть внутренним – без движения или с движением (перемещением) персонала, и внешним – с более активным или пассивным его привлечением.

Этап 2. Анализ поведения соискателей рабочих мест на внешнем и внутреннем рынках труда. Формирование сегментов потенциальных работников.

Анализ привлекательности рабочего места

Исследование поведения кандидатов на найм является центральным блоком в процессе маркетинга персонала, позволяющим получить информацию о факторах, влияющих на решение по поводу выбора места работы, участия в процессе отбора, необходимости и возможности пребывания в организации в рамках определенной перспективы, формированию рабочего поведения и достижения успехов в выполняемой работе.

Привлекательность рабочего места может складываться из следующих факторов: (а) способ реализовать свои возможности и добиться успеха, (б) индивидуальная работа, (в) возможность обучения и повышения квалификации, (г) современный стиль руководства, (д) гибкое рабочее время, (е) работа предполагает большую ответственность и есть возможность профессионального продвижения (построения карьеры), (ж) привлекательная заработная плата, (з) наличие времени для досуга, (и) безопасная работа, (к) репутация (имидж) организации.

Выбор методов и инструментов для исследования поведения персонала

Сбор информации – это попытка работодателя выявить и по возможности измерить «определенные феномены» в поведении людей.

При выборе методов анализа поведения кандидата на рынке труда прежде всего необходимо определить основные факторы, влияющие на формирование его решения по поводу рабочего места.

Исследование персонала проводится на внешнем и внутреннем рынках труда, его сферами являются структурные данные, эти рынки характеризующие (анализ профессионального портрета), а также имидж предприятия (ожидания потенциальных работников от рабочего места).

По методике Е. Дитман,¹⁰⁰ высокая значимость результатов в области выявления поведения индивидуума и группы в организации достигается посредством проведения эмпирического *социального исследования*, отличающегося разнообразием методов.

Особенность предлагаемого инструментария состоит в возможности выбора вариантов получения информации:

- опрос;
- наблюдение;
- тестирование;
- различные варианты групповых дискуссий;
- проведение экспериментов;
- использование приемов вторичного обследования посредством обработки профильной статистической информации;
- анализ публикаций по исследованию рынка труда;
- комбинирование форм сбора данных о персонале, соотнесение их во времени, определении взаимозависимостей.

Дифференцирование методов и инструментария в соответствии с исследовательской целью дает возможность выбрать наиболее пригодные из них для проведения внутреннего (в рамках отдельной организации) и внешнего исследования персонала, диагностировать его поведение по отношению к предприятию-работодателю, что в итоге формирует информацию для последующего сегментирования общей совокупности респондентов.

Сегментирование рынка кандидатов на найм

Предприятие и предлагаемые им рабочие места не могут быть одинаково привлекательными для всех желающих получить работу, поэтому менеджеры по персоналу или маркетингу персонала разделяют рынок рабочей силы на относительно однородные согласно выбранному признаку составляющие, которые в маркетинге называют *сегментами*.

Чаще всего рынок труда ступенчато сегментируется сначала по трем основным

100 См.: Dittmann E. Personalmarketing. – Deutscher Universitaets Verlag, Wiesbaden,

критериям:

- (1) социально-экономическому;
- (2) психографическому;
- (3) поведенческому,

а затем – по субкритериям, разделяющим каждую из групп на более детальные однородные подгруппы (сегменты).

Сегментирование по комплексному **социально-экономическому** критерию предполагает деление рынка труда на три группы:

– первая группа образуется по признаку *принадлежности* соискателей к определенному *социальному слою* или *общественному классу* (доход, уровень образования, профессия, социальное происхождение);

– вторая группа образуется по *биографическим* признакам на основе следующих переменных: пол, возраст, семейное положение, размер семьи, социально-профессиональный статус (студент, специалист, руководитель);

– третья группа образуется по *географическому* признаку (географические единицы: государства, регионы, города, сельские населенные пункты, районы и т. д.). Географическое сегментирование позволяет сформировать «поведенческие рисунки» занятого населения и кандидатов на найм в зависимости от их культуры, традиций, в том числе вероисповедания, национальной принадлежности.

Поведение кандидата на найм может изменяться от принадлежности к одному из сегментов, образованных по *психографическому* критерию. Специфика человека определяется, во-первых, его *стилем жизни*, основными характеристиками которого являются степень деловой активности (на рабочем месте, в свободное время), интересы (еда, спорт, новости средств массовой информации, культура, путешествия, книги), склонности и предпочтения (настрой на мобильность, самопрезентация, стремление к лидерству, славе, деньгам и др.), мнения (по поводу политики, образования, спорта, любви и дружбы и т. п.), а во-вторых, специфическими *признаками, обусловленными рабочим местом*: найм, ожидания выгоды, ролевые ожидания.

Поведенческий критерий используется для исследования рабочего и информационного поведения соискателей рабочего места на рынке труда. Исследование *рабочего поведения* включает выявление повода для поиска той или иной работы, искомых выгод кандидата, его стремление к индивидуальной или командной работе и т. д. Познание *информационного поведения* позволяет работодателю сформировать специфические для каждого сегмента коммуникационные стратегии, способствующие более быстрому и результативному поиску пригодных сотрудников. Выявить характер информационного поведения можно с помощью целевых опросов респондентов различных статусных и возрастно-половых групп.

При проведении сегментирования целесообразна разработка оценочной *матрицы*, позволяющей при выборе группировочного критерия определить его качественные характеристики, их адекватность поставленной цели и при необходимости сравнить их друг с другом. Критериями качества могут быть релевантность поведения¹⁰¹ на рынке труда, экономичность, достижимость, стабильность информации во времени.

Этап 3. Определение и анализ основных конкурентов на рынке труда.

Сегменты рынка труда, привлекательные для предприятия-работодателя, могут оказаться привлекательными и для других хозяйствующих субъектов. Поэтому анализ возможностей и намерений основных соперников (конкурентов) является самостоятельным, логически обусловленным звеном маркетинга персонала.

Анализ конкурентов целесообразно структурировать, выделяя в нем два основных этапа:

1. Выявление основных конкурентов на рынке труда :

¹⁰¹ Релевантным называется поведение, необходимое для решения данной задачи.

– кто из конкурентов является наиболее серьезным в привлекательном для предприятия сегменте?

– имеются ли так называемые «чужие», т. е. относящиеся к данной отрасли конкуренты и, если есть, то кто они? Могут ли появиться новые конкуренты?

Поисковое пространство может ограничиваться в зависимости от профиля требований к должности (деятельности), например, предприятиями, которые принадлежат к одной «стратегической группе». Это значит, что в нее входит каждый хозяйствующий субъект, который следует той же или сходной стратегии. Например, отдельная отрасль может быть определена как самостоятельная группа, если все входящие в нее предприятия следуют одной и той же стратегии, например, если большинство предприятий (или все предприятия) автомобильной промышленности испытывают потребность в инженерно-электронщике. Другой вариант – когда интересы предприятий различных отраслевых групп фокусируются на одном сегменте рынка труда, к примеру производственные, торговые хозяйствующие субъекты, а также сфера услуг заинтересованы в молодых специалистах в области публичных отношений, психологах, программистах, бухгалтерях и др.

2. Анализ положения и поведения конкурентов на рынке труда .

Методика построения информационной системы о конкурентах позволяет определить и структурировать основные потоки сведений о их деятельности для последующего включения результатов проведенного анализа в разрабатываемые персонал-маркетинговые стратегии предприятия. Система включает два основных информационных потока: *полевую информацию* , собираемую непосредственными участниками, имеющими контакты с конкурирующими организациями, и *опубликованную в печати* (рис. 5.5).

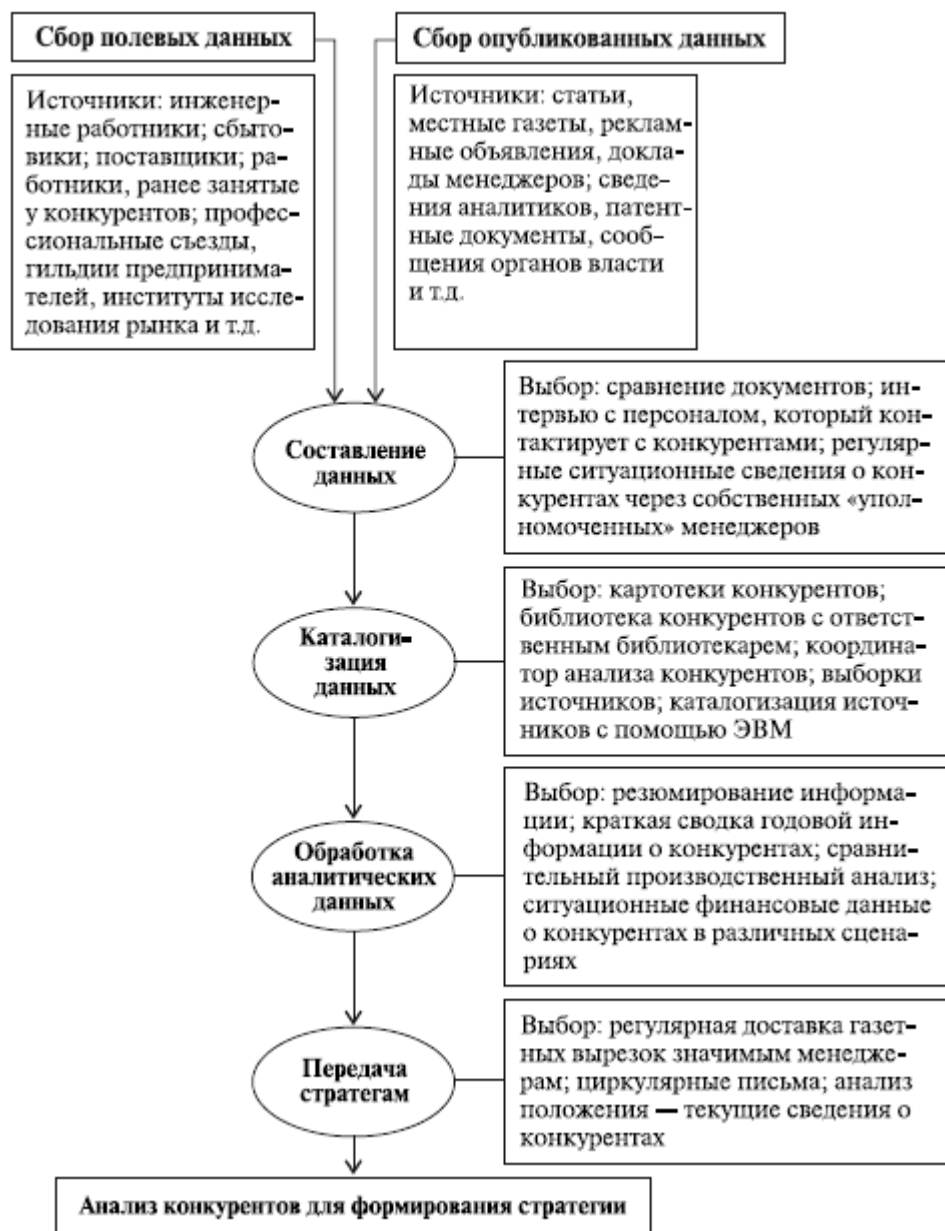


Рис. 5.5. Построение информационной системы о конкурентах (по Портеру)

Сопоставление данных обоих каналов позволяет их систематизировать в соответствующих каталогах, а затем посредством резюмирования, сравнительного финансового, а также производственного анализа — формулировать первичную обобщающую информацию. Дальнейшая адресная рассылка информации заинтересованным структурным подразделениям организации или ответственным менеджерам дает возможность провести квалифицированный анализ предприятий-соперников и сформировать стратегию деятельности в выбранных сегментах с учетом его результатов.

Субординирование ответственности за сбор информации и сопровождение каждого этапа возможными альтернативами в его осуществлении позволяет предприятию-работодателю собрать «портфель данных» о фактических и возможных соперниках на рынке труда.

Вместе с тем проведение этих мероприятий не является гарантом получения всей информации, необходимой для систематического конкурентного анализа. Оговаривая этот момент, Портер показывает, что *система конкурентного анализа* состоит из четырех диагностических элементов, знание которых в совокупности с принятием во внимание

специфики поставленной цели может прояснить ситуацию о положении и поведении на рынке труда наиболее серьезных конкурентов (рис. 5.6).

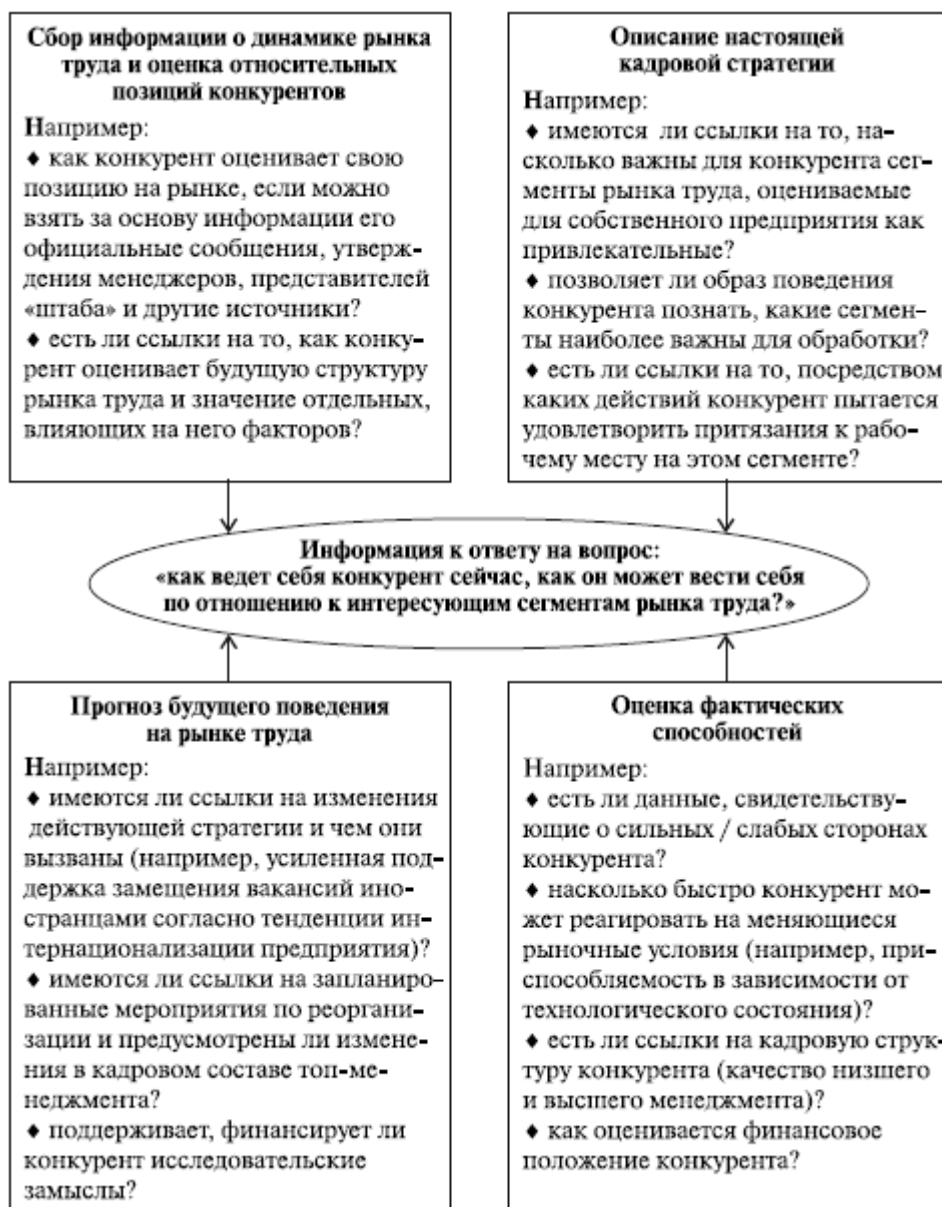


Рис. 5.6. Элементы конкурентного анализа (по версии Портера)

Полученная информация должна стать основой для принятия решения о дальнейших действиях предприятия относительно привлекательных сегментов.

С одной стороны, предприятие может оценить собственную рыночную позицию относительно выявленных соперников, а с другой – взвесить на основании результатов оценки свои возможности и намерения по проработке и завоеванию определенного сегмента, шансов на нем удержаться, удовлетворяя требованиям выдвигаемых кандидатов на найм к искомому месту работы. Серьезную помощь для сравнительного анализа притязаний соискателей могут оказать *профили сильных и слабых сторон*, разрабатываемые для собственного и конкурентного предприятий. Построенные на одной шкале измерений, включающей сопровождаемый цифровыми показателями (например 1 —10), профили характеризуют отдельные позиции или их совокупность, которые требуют принятия мер работодателем для получения конкурентных преимуществ у будущих работников.

Практика показала, что для выпускников высших учебных заведений привлекательными являются предприятия, реализующие программы снижения профессионального шока реальности, способствующие более быстрой адаптации молодого специалиста к особенностям производственной деятельности и прохождению первого – начального этапа построения карьеры.

Подобного рода программы, в том числе, поддержки женщин в рамках мероприятий целевого маркетинга реализуются, например, на «Ауди». Компания по воздушным перевозкам пассажиров и грузов «Люфтганза» (Германия) посредством удовлетворения потребностей служащих в оплаченном перелете «в любой конец Земли», куда проложены воздушные трассы (один раз в год для всех членов семьи) получила возможность омоложения персонала и т. д.

Исходя из сведений, получаемых о конкурентах, предприятие имеет возможность либо «усилить» собственную стратегию на привлекательном сегменте, либо заимствовать определенные элементы, предлагаемые соискателям рабочего места успешными соперниками.

Этап 4. Анализ активных системных партнеров.

Партнерами называют участников какой-либо совместной деятельности. Реализуя на рынке труда стратегии поиска и привлечения пригодной рабочей силы, предприятие в диалоге с будущими работниками оказывается под влиянием условий и факторов, исходящих от различных внутренних и внешних субъектов, которых можно квалифицировать системными партнерами. Практика показала, что партнеры, или институты, могут быть не постоянными, а сменными, или сменяющимися. Позиции партнеров могут быть опосредованы их интересами, которые они хотят удовлетворить посредством:

- членства в организации;
- проявления своих властных полномочий (возможность вознаграждения; возможность наказания; проявления регулярной или легитимной власти; силы примера; экспертной власти; власти посредством информационного преимущества и т. д.).

Анализ поведения системных партнеров на рынке труда состоит из нескольких этапов.

1. Выявление системных партнеров .

Для выявления системных партнеров их необходимо классифицировать. По признаку постоянного расположения относительно предприятия системные партнеры группируются на внутренние и внешние.

В группу *внутренних* партнеров могут быть включены:

- собственник (непосредственно предприятия, собственник капитала);
- руководители всех иерархических уровней;
- сотрудники;
- совет предприятия;
- профсоюз.¹⁰²

Внешними партнерами могут быть:

- профсоюз;
- средства массовой информации и общественность (в границах региона, страны, а также интернациональные);
- муниципальные учреждения;
- служба занятости;
- высшие учебные заведения, научно-исследовательские институты;
- государство (прекращение законодательных предписаний; обеспечение доходов от налогов).

2. Определение возможных притязаний сменных системных партнеров .

¹⁰² Профсоюз одновременно может быть отнесен к группе внутренних и внешних партнеров.

Число субъектов, с которыми организация может и/или должна вступать в отношения не являются постоянным, как и характер этих отношений. С одними учреждениями, организациями, физическими лицами предприятие может *сотрудничать*, с другими – *влиять* на решение вопросов, связанных с поведением на рынке труда и поиском необходимой рабочей силы, с третьими – может вступать в *конфликт*. Каждый из партнеров способен на инициирование и проявление каждого вида отношений. Для определения их возможной специфики Е. Дитман предлагает использовать классификатор притязаний системных партнеров, разрабатывая и дополняя который, предприятие может своевременно «разгадывать» их намерения, диагностировать вероятные проблемы и формировать тактику собственных действий. Для построения классификатора может быть использована следующая информация.

Притязания *собственника* концентрируются на сохранении организационной дееспособности посредством «выторговывания» компромисса для достижения экономических и социальных целей, получения банковских процентов, увеличения инвестированного капитала.

Руководители фокусируют свои притязания в соответствии с установленной организационной линией и «фоновыми» убеждениями на рекрутинге из собственных рядов, сохранении имеющихся рабочих мест, времени на развитие собственных идей, престиже, влиянии и т. д.

Сотрудники сосредоточены на социальной безопасности, возможности профессионального роста, наличии времени для развития собственных способностей, построении межличностных контактов, признании, доверии и т. д. (набор классических потребностей, обозначенных в пирамиде Маслоу).

Совет предприятия ожидает одобрения его действий как представителя интересов и партнера по переговорам, признания интересов носителей способности к труду (как уже занятых, так и кандидатов на найм), реализации внутреннего рекрутинга, сохранения «защищенного рабочего места» и т. д.

Профсоюз в своих требованиях сосредоточен на признании его представителей как партнеров в переговорах, возможности пропагандировать в организации профсоюзные устремления, вербовке членов и т. д.

Уровень таких системных партнеров, как *средства массовой информации и общественность* может быть региональным, национальным и интернациональным. Их притязания фокусируются на получении и распространении информации о текущей легитимности действий предприятия или организации, признании и принятии во внимание таких общественных требований, как экологическая безопасность, замещение вакантных должностей работниками, проживающими в «ближнем окружении», и т. д.

Муниципальные служащие в своих требованиях сосредоточены на замещении вакансий на предприятии рабочей силой (кандидатами) так называемого «прямого окружения», т. е. местными, а также финансовой поддержке при строительстве объектов и учреждений инфраструктуры, которые облегчат занятость матерям с маленькими детьми (служебный автобус, детские ясли).

Служба занятости проявляет интерес к предприятию в отношении вакантных рабочих мест, которые трудно получить без помощи посредника (особенно соискателям работы в возрасте старше 40 лет).

Притязания *высших учебных заведений, научно-исследовательских институтов* к предприятию могут быть обозначены участием в коллективных исследовательских проектах, предложениями для выполнения студентами курсовых и дипломных проектов, обменом информацией и др.

Государство предъявляет к предприятию требования соблюдать указы и предписания, обеспечивать сбор налогов.

3. Разработка матрицы отношений с системными партнерами и их влияния на выбор деловых альтернатив .

Отношения между предприятием и его системными партнерами могут в зависимости от ситуации принимать форму *влияния, кооперации* или *конфликта*. Для управления этими отношениями необходимо выяснить возможное появление той или иной из форм. В этих целях целесообразно построение матрицы возможных влияний, которая может облегчить принятие решения при выборе варианта тактики. По форме матрица представляет собой таблицу, подлежащее которой содержит перечень системных партнеров, которые могут «обозримо» появиться при реализации предприятием своих маркетинговых стратегий на рынке труда; в сказуемом приводятся основные сегменты рынка труда, на которых предприятие имеет намерение позиционироваться. Содержание подлежащего и сказуемого будет меняться в зависимости от конкретного анализируемого случая. Например, влияние системных партнеров на обеспечение количественной и качественной потребности предприятия – в настоящее время и в перспективе обозначено в табл. 5.9.

Таблица 5.9

Матрица возможных системных партнеров и их влияния на выбор альтернативы действий (фрагмент)

<i>Сегменты (альтернативы действий)</i> <i>Системные партнеры</i>	<i>Сегмент «студентки экономических факультетов высших учебных заведений»</i>	<i>Сегмент «сотрудницы предприятия, ориентированные на должностное продвижение»</i>	<i>Сегмент «работники других предпри- ятий, намерен- ные сменить место работы»</i>
Собственник	Оказывает большое влияние на принятие решения. Определяет готовность сотрудничать для обработки сегмента	Оказывает большое влияние, в каждом случае — поддержка альтернативы	Оказывает большое влияние, скорее, в виде поддержки, исключения антипатии к идее «перекупки» работника
...	...	...	...
Совет предприятия	Влияние возможно, скорее, в конфликтном отношении к ситуации, если бы возможен внутренний рекрутинг	Влияние возможно, сильная готовность к сотрудничеству	Влияние возможно, обеспечены конфликтные отношения в случае возможного внутреннего рекрутинга
Средства массовой информации и общественность	Серьезное влияние отсутствует	Серьезное влияние отсутствует	Серьезное влияние отсутствует
Высшие учебные заведения и научно-исследовательские институты	Влияние качественного образования, в любом случае отношения сотрудничества	Влияние в виде мероприятий по повышению квалификации, в любом случае желание сотрудничать	Влияние трудно измеряемо — не конфликтные отношения, но и не отношения сотрудничества

В ряде случаев степень возможного влияния системного партнера на деятельность предприятия на рынке труда выявить довольно сложно. Если степень влияния не определена, но выявлена вероятность препятствия со стороны партнера, то целесообразно поставить вопрос о том, ведут ли эти скрытые отношения к возможному конфликту, как

его избежать или обойти. Характер таких конфликтов может быть разным. Считая привлекательным сегментом, например, уже занятых работников, но готовых сменить место работы, работодатель рискует вступить в конфликт с советом предприятия, выступающим за внутренний рынок труда как поле интересов предприятия для поиска и найма требуемой рабочей силы. Поэтому определение действий по предотвращению столкновений и укреплению связей с советом для сотрудничества на этой доле рынка становится для него важной задачей.

Логически обоснованная *необходимость* «смягчения удара» при столкновении с системным партнером или недопущение столкновения может оказаться в противоречии с *возможностью* этого из-за неверного выбора предприятием формы взаимодействия. Наиболее значимыми формами взаимодействия могут быть коалиции, лоббирование, паблик рилейшнз (связи с общественностью), представительства и соглашения (табл. 5.10).

Таблица 5.10

Формы взаимодействия предприятия с системными партнерами

<i>Форма взаимодействия</i>	<i>Содержание</i>	<i>Примеры взаимодействия</i>
1	2	3
Создание коалиций	Объединение по меньшей мере двух субъектов (индивидов)-единомышленников для достижения поставленной цели	Совет предприятия и большинство руководителей, ответственных за решения в области персонала, могут быть властной доминантой в отставлении при рекрутинге кандидатов из собственных рядов
Лоббирование	Склонение государственных органов (в том числе через оказание на них давления) — парламентариев, членов правительства соответствующих министерств — к принятию законов, политических решений или распределению ресурсов, отвечающих интересам определенных групп	Например, законы о работе женщин в ночное время, регулировании пенсионного возраста, занятости инвалидов могут быть актуальными для предприятия при разработке стратегии маркетинга персонала
Связи с общественностью	Систематические целевые коммуникации с общественностью через средства массовой информации, способствующие формированию доверия к предприятию, желанию вступать с ним в отношения сотрудничества, предотвращать по отношению к нему критический настрой	Например, публикации о прозрачности отбора и найма, привлекательности рабочих мест с точки зрения оплаты, профессионального продвижения, экологически чистого производства, гибкого графика работы, программ введения в должность женщин после отпуска по уходу за ребенком
Представительства	Членство действенно-значимых работников предприятия в других влиятельных институтах для формирования «полосы обеспечения», достигаемой при обсуждении («проговаривании интересов») вопросов и реализации попыток нахождения одинаковых законных решений, предотвращения или урегулирования конфликтов	Например, членство в профсоюзных организациях, комитетах по охране окружающей среды и др.

Достижение соглашений	Сотрудничество, предполагающее определение заключительной стратегии, посредством которой через процесс переговоров стороны пытаются прийти к компромиссу интересов, а затем отстоять и узаконить решение на официальном уровне.	Например, часто в достижении соглашений участвуют соответствующие профсоюзы, Совет предприятия и представители работодателя для достижения результата в конфликтных отношениях, например, по поводу оплаты труда и штрафов — проблем, на которые обратили недостаточно внимания или они остались не решенными на предварительных этапах, для последующего отстаивания решения на официальном уровне.

Этап 5. Анализ внутренних ресурсов и способностей.

Практика показала, что знание потенциальных рисков и шансов для формирования стратегии маркетинга персонала позволяет предприятию-работодателю определить наиболее обоснованные действия на рынке труда, скорректированные на специфику выбранных сегментов, ожидания сгруппированных в нем кандидатов, позиции конкурентов и притязания системных партнеров.

Дальнейшее сужение информационного поля для принятия предприятием решения о характере действий на рынке труда обеспечивается за счет проведения *внутреннего анализа* – определения собственных сильных и слабых сторон для последующего их учета в реальной «ресурсной ситуации». Классическая схема внутреннего анализа предусматривает три основных этапа:

- 1) выявление ресурсной ситуации, в которой находится предприятие;
- 2) идентификация ресурсных реалий предприятия и ключевых притязаний соискателей рабочих мест на интересуемых рыночных сегментах. Определение возможного синергетического эффекта (при влиянии главных сильных сторон) и проведение диагностики неудач (влияние слабых сторон);
- 3) идентификация связанных с персоналом элементов стратегии собственного предприятия с принятием во внимание любого результата, который был получен при анализе конкурентов, что может быть получено посредством сравнения относительных позиций на рынке, включая рыночные сегменты. Такая информация позволяет получить возможные конкурентные преимущества (например, специфические программы поддержки женщин, Group Jobs), обещающие успешное построение стратегии персонала.

Результаты внутреннего анализа могут быть систематизированы таким образом (табл. 5.11), чтобы организация получила представление о связи требований к рабочему месту со степенью важности их для каждого из сегментов рынка труда, собственными сильными и слабыми сторонами, позволяющими эти требования удовлетворить.

Таблица 5.11

**Макет систематизации результатов анализа внутренних ресурсов и способностей
(для замещения вакансии экономиста)**

Наиболее значимые требования к рабочему месту	Требования в интересующем сегменте			Выявленная ресурсная ситуация		Примечания
	студентки экономических факультетов	сотрудницы предприятия, ориентированные на продвижение	работники других предприятий, намеренные сменить место работы	собственные сильные стороны	выявленные слабые стороны	
1	2	3	4	5	6	7
Гибкое рабочее время	Очень важно (требует индивидуальности, оставляет больше свободного времени)	Важно (дает свободу действия)	Важно (дает свободу действия)	• Работа командой • Скользящий график работы • Введение, поддержка частичной занятости	• Отсутствие решения вопроса по поводу «привлекательной для женщин системы рабочего времени»	• На сколько «дорогими» являются гарантии восстановления на работе после декрета?
1	2	3	4	5	6	7
Привлекательная заработная плата	Важно/очень важно (большие расходы на фазе вхождения в профессию, удовлетворение стремления к уверенности и защищенности)	Важно (удовлетворение стремления в уверенности в себе)	Очень важно (может быть основанием для смены предприятия; действует как мотиватор)	• Решение вопроса по введению гибкой системы оплаты труда • Гарантии многочисленных специальных особенностей деятельности, например, по участию в арендной плате	• Время на размышления (детальное обдумывание) не оплачивается, это уравнивается компенсацией времени	• Возможно, расширить сеть дополнительных услуг? • Система кафе-терия

Этап 6. Определение целевых позиций на рынке труда.

Процесс позиционирования – это формирование и развитие преимуществ рабочего места, его привлекательности по сравнению с конкурентами. Процесс начинается с разработки повышенных требований к вакантной позиции, ожиданий «выгодности» от ее замещения. Затем разрабатывается политика работы с персоналом, с помощью которой можно оказывать влияние на те связи с заинтересованными адресатами, например на найм кандидатами, которая характеризуются формулой «затраты-результаты». Результативным этот шаг маркетинга персонала можно считать в том случае, если претендент на вакансию увидел и оценил привлекательность для себя предлагаемого на рынке рабочего места и сделал свой выбор в его пользу. Для того чтобы наиболее оптимальным способом «скомбинировать качества и рабочие характеристики» вакантной позиции, выявленные на предыдущих этапах исследовательской деятельности организации, специалисты предлагают и обосновывают применение *конгруэнтного анализа*, суть которого состоит в том, чтобы наиболее значимые для кандидата характеристики рабочего места сравнить сначала со способностями конкурентов (наличием у них адекватного предложения), а затем – с собственными. Такая операционализация действий позволяет выявить два момента: во-первых, распознать отправные точки в использовании стратегических элементов в работе с персоналом наиболее успешных конкурентов, а во-вторых, – точки отрыва от соперников.

Ход и результаты конгруэнтного анализа приведены в табл. 5.12.

Таблица 5.12

Макет хода и результатов проведения конгруэнтного анализа для определения целевых позиций предприятия на рынке труда (фрагмент) (замещение вакансии экономиста)

<i>Наиболее значимые требования к рабочему месту</i>	<i>Требования заинтересованного сегмента</i>			<i>Способности конкурентов</i>		<i>Особенности своего предприятия</i>
	<i>Выпускники экономических факультетов</i>	<i>Сотрудники предприятия, ориентированные на продвижение</i>	<i>Работники других предприятий, намеренные сменить место работы</i>	<i>Машиностроительный завод «Прогресс»</i>	<i>Мебельная фабрика «Славянка»</i>	
1. Гибкое рабочее время						
2. Привлекательная заработная плата						
3. Возможность работать самостоятельно						
.....						

Разработка таблицы по предлагаемому макету Мюльбахера¹⁰³ позволяет получить информацию о востребованных вакансиях с позиций определенных целевых групп, а также прояснить собственные возможности, обосновать маршрут (или несколько маршрутов), по которому должно двигаться предприятие и который может быть наиболее эффективным с учетом окружения.

Этап 7. Формирование и реализация целевого плана мероприятий.

Любой организационный план – это совокупность мероприятий, предполагаемых к осуществлению и упорядоченных для этого с позиций последовательности (времени) и исполнителей. С этой точки зрения план маркетинга персонала не является исключением. Работа организации по выбору привлекательного сегмента и получению информации о действиях в его формате конкурентов, заинтересованных партнеров, выявлению собственных способностей и «проблемных точек» логически должна завершаться выбором и комбинированием кадрового инструментария, установлением согласованного по времени порядка действий, которые посредством их ранжирования и детализации должны обеспечить эффективное выполнение выбранного комплекса мероприятий.

При разработке плана персонал-маркетинговых мероприятий важными являются такие переменные, как притязания центральных целевых групп, ожидаемое действие отдельных инструментов, срочность определенного действия по времени. Каждая из переменных, с одной стороны, является предметом анализа «затраты-результаты», а с другой, – решающей составляющей в реализации комплексной проблемы поиска и найма пригодных работников.

Из-за действия многочисленных ситуативно-значимых факторов трудно найти единственно верный комплекс мер, который обеспечивал бы результативность стратегии в области маркетинга персонала. Оптимальным выходом является комбинирование методов и мероприятий; для этого менеджер по персоналу должен владеть возможным их арсеналом, обосновывая каждую из его составляющих с позиций целесообразности реализации в каждом конкретном случае, включать в план мероприятий. По структуре и

¹⁰³ См.: Muhlbacher H. Prozeß der Positionierung, unveröffentlichte Seminarunterlagen. – Innsbruck, o.J.

содержанию план маркетинга персонала может разрабатываться в различных вариантах. По методике Циммерли¹⁰⁴ он формируется в виде трехэлементной таблицы (табл. 5.13), включающей такие звенья, как инструменты политики побуждения, инструменты коммуникативной политики и методики обеспечения предприятия персоналом.

Таблица 5.13
Содержание плана маркетинга персонала (фрагмент)

<i>Инструменты политики стимулирования</i>	<i>Инструменты коммуникативной политики</i>	<i>Методы привлечения персонала</i>
А. Материальное стимулирование 1. Политика оплаты труда: а) политика заработной платы и доходов, определяемая: • загруженностью работника • результатом труда • квалификацией б) причастность к успеху предприятия: • в выполненной работе (результатах) • в доходах предприятия • в полученной прибыли 2. Политика социальных выплат: а) социальные выплаты, установленные законом б) социальные выплаты, установленные тарифным соглашением в) добровольные выплаты Б. Нематериальное стимулирование 1. Развитие персонала: а) мероприятия по поддержке сотрудников б) мероприятия по образованию сотрудников (в узком смысле слова): обучение, повышение квалификации, переквалификация и т.д. 2. Планирование продвижения	А. Внутренние коммуникации 1. Работа с общественностью на предприятии: а) публикации о предприятии в корпоративных СМИ б) контактные мероприятия в) другие средства информации (доска объявлений и др.) 2. Собеседования с работниками: а) собеседование с руководителем б) собеседование по построению карьеры Б. Внешние коммуникации 1. Работа по внешним связям с общественностью: а) публикации о предприятии б) контактные мероприятия в) поддержка научных проектов в) создание фондов поддержки 2. Реклама: а) целевая кадровая реклама б) общая кадровая реклама в) реклама по созданию имиджа организации	А. Прямое привлечение персонала 1. Заявительные документы о приеме на работу 2. Личные контакты с потенциальными сотрудниками 3. Внутренние описания рабочих мест (должностей) 4. Картотека соискателей 5. Рекламные объявления в профильной и ежедневной прессе 6. Контактные мероприятия Б. Косвенное привлечение персонала 1. Служба занятости 2. Привлечение консультантов по персоналу 3. Предоставление рабочей силы одним работодателем другому (ПРС): а) профессиональное ПРС • временная работа • лизинг персонала б) непрофессиональное ПРС • внутриотраслевое ПРС • ПРС внутри концерна

Логика такого плана состоит в последовательной системе мероприятий, включающих первоочередное выявление потребностей (побуждений) соискателей рабочего места с их разделением на материальные и нематериальные, выбор обоснованных действий по взаимодействию с соискателями и определение методов

¹⁰⁴ См.: Zimmerli H. Das Personal-Marketing halt Einzug in der Personalabteilung. In: Mitteilungen der Schweizerischen Gesellschaft fur Personalfragen 2, 1988. – S. 28–30.

привлечения их на предприятие.

Работа по планированию персонал-маркетинговых мероприятий заканчивается привязкой конкретного набора действий к конкретной целевой группе. Если, например, для определенной позиции целевыми группами выбраны «выпускники экономических факультетов», «ориентированные на продвижение по службе сотрудники» и «работники, готовые сменить место работы», то можно предположить, что для работы с каждой из групп должен предлагаться свой набор инструментов. Если инструменты сгруппировать в три позиции: «политика стимулирования», «политика коммуникаций» и «методы поиска и привлечения», – то для “выпускников” могут быть запланированы стажировки, гибкое рабочее время, работа за рубежом, надежность рабочего места и дохода и т. д.; для «сотрудников» – участие в работе над проектами, благоприятный производственный климат, прозрачность продвижения; для «потенциально уходящих» – привлекательные доходы, возможность продолжения образования для раскрытия профильных и личных склонностей и т. д. Разработанные по всем трем позициям мероприятия должны сопровождаться списком ответственных за их выполнение с указанием должностей и фамилий.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Каковы основные различия маркетинга персонала и традиционного подхода в поиске кандидатов на найм?
2. Чем маркетинг персонала отличается от маркетинга товаров и услуг?
3. Какие причины стали определяющими для формирования технологий маркетинга персонала в организациях? Перечислите и прокомментируйте основные.
4. Перечислите основные этапы формирования и реализации стратегии маркетинга персонала в организации по версии Е. Дитман.
5. Проиллюстрируйте особенности реализуемой в организациях стратегии маркетинга персонала-mix.
6. Какова цель внутреннего, конгруэнтного анализа, проводимого в организациях в рамках реализации стратегии маркетинга персонала?
7. Охарактеризуйте структуру и содержание плана позиционирования предприятия на рынке труда.

5.3. Технология отбора и найма кандидатов

5.3.1. Цели и основная концепция отбора и найма

Отбор кандидатов – это серия мероприятий и действий, осуществляемых предприятием или организацией для выявления из списка заявителей лица или лиц, наилучшим образом подходящих для вакантного места работы.

Смысл управляемого отбора кандидатов состоит в том, чтобы нацелить его на *позитивные изменения* в конкурентной деятельности предприятия при разумном соблюдении экономических, социальных и личных интересов его участников. Осмысленность и значимость отбора определяют его *целесообразность*, или способность служить средством для осуществления какой-либо цели. Цель отбора при найме – оценка соответствия профессиональной и личностной пригодности кандидата требованиям вакантной должности, осуществляемая в возможно короткие сроки с использованием наиболее точных, экономически, юридически и этически оправданных средств и методов.

Найм – это сложная процедура привлечения персонала на вакантные должности, предполагающая поиск нужных кандидатов, определение их пригодности (или

непригодности) через систему отбора, заключение контракта или принятие решения об отказе. Решение о найме – акция не только существенная, но и имеющая далеко идущие последствия. В ее эффективности заинтересованы как общество в целом, конкретные предприятия, так и индивиды.

Работа – это не только степень экономического благосостояния человека, но и социальный статус, удовлетворенность жизнью в целом. Стремясь к гармоничному соотношению способностей индивида и требований предприятия, общество, с одной стороны, исходит из следующего соображения: в какой степени процедура отбора такого соответствия обеспечить не может, в такой мере страдает производительность. С другой стороны, общество обеспокоено тем, что под «завесой» возможностей не исключены «колеблющиеся гарантии равенства»: при любой степени владения профессиональными знаниями и навыками наиболее часто при найме «неквалифицированными» могут оказаться кандидаты, имеющие «не тот» пол, «не тот» возраст и «не ту» расу или национальность.

В связи с этим при построении процедуры оценки кандидатов при найме должны приниматься во внимание факторы *внешнего* окружения: *законодательство*, регламентирующее вопросы защищенности граждан от дискриминации при найме на работу; *влияние рынков труда*, поскольку процессы отбора различаются из-за их емкости и характеристик. Например, при большом количестве претендентов организация-работодатель устанавливает повышенные требования к ним. Шанс принятия неверного решения уменьшается пропорционально величине кандидатов с высокой квалификацией. Повышенные требования, в свою очередь, уменьшают число потенциальных претендентов и, следовательно, сокращают расходы организации на процедуру отбора. Недостаток работников требуемых профессий на рынке означает небольшое число претендентов на вакантные места и влечет заниженные требования к квалификации (компетенциям). К внешним относят также *демографические* факторы и *социокультурные особенности государства*.

Внешние факторы проецируются на совокупность *внутренних* факторов, которые формируются в границах конкретного предприятия. Так, потребности организации в рабочей силе зависят прежде всего от ее *целей*, для реализации которых необходимы человеческие ресурсы. Цели организации могут быть представлены в виде долгосрочной стратегии, бизнес-стратегии или бизнес-плана. Чем конкретнее организационная цель, тем легче определить потребности в рабочей силе, необходимой для ее выполнения. Если организация функционирует согласно стабильной долгосрочной стратегии, то потребность в рабочей силе длительное время не претерпевает серьезных изменений, а значит, ее планирование сложности не представляет. И, наоборот, если организация меняет стратегию – переходит к выпуску новой продукции, освоению новых рынков, ликвидации отдельных сегментов бизнеса – потребности как в численности, так и в квалификации рабочей силы могут существенно измениться. Отбор и найм зависят также от *специфики предприятия* (государственное, частное, относящееся к крупному или малому бизнесу), его *технологической изменчивости*. Надежные и действенные методы отбора требуют больших материальных затрат, поэтому их применять могут лишь крупные организации. Кроме того, формирование сложного и дорогостоящего отборочного механизма оправдано при частых случаях найма, большом числе вакансий и превышающем их количестве кандидатов. Влияние на привлечение кандидатов и их оценку оказывают также внутриорганизационная динамика *персонала* (увольнения по собственному желанию, выходы на пенсию, декретные отпуска). Успешность кампании по привлечению новых работников может зависеть от *имиджа* осуществляющего его предприятия. Как правило, имидж формируют качество, конкурентоспособность и известность.

В зависимости от внешних и внутренних факторов происходят:

– формирование концепции найма и философии отбора кандидатов;

- определение его эффективных и действенных процедур;
- построение стратегии легальной защищенности.

Разработка *концепции* ¹⁰⁵ отбора и найма «может помочь организации поддержать и усилить общую стратегию бизнеса и желаемые будущие его направления». ¹⁰⁶

Концепция отбора и найма должна быть ориентирована на то, что залогом достижения целей и дальнейшего развития предприятия является своевременное обеспечение его персоналом, владеющим набором соответствующих компетенций. Для реализации такой ориентации концепция предусматривает определенные этапы (рис. 5.7).

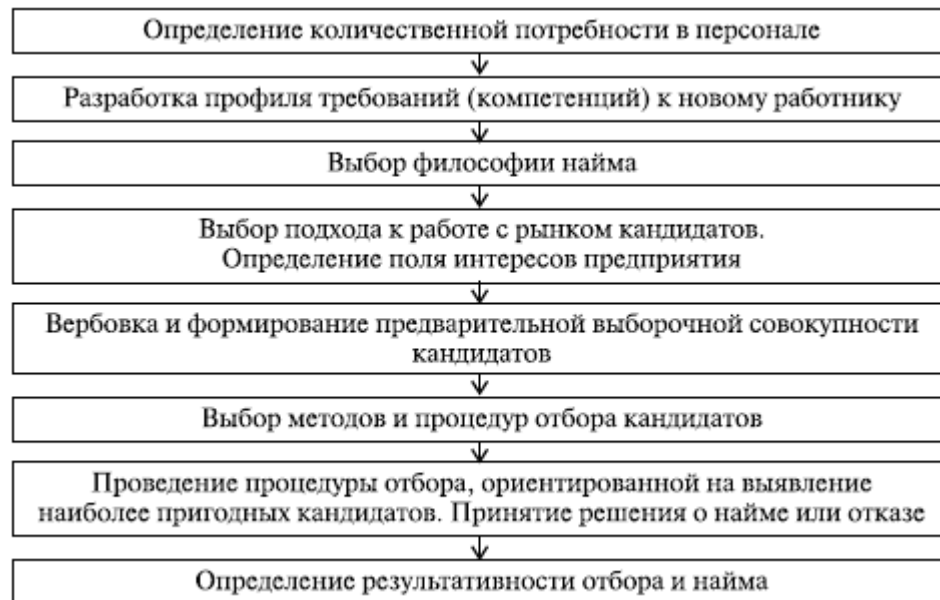


Рис. 5.7. Основные этапы обеспечения организации персоналом

5.3.2. Определение количественной потребности в персонале и разработка профиля требований к будущему работнику

Количественную потребность в персонале определяют в соответствии со стратегией развития предприятия. С точки зрения времени учитывают *текущую* и *долгосрочную* потребность, а также *валовую* потребность, или совокупную численность работников, необходимую для обеспечения деятельности предприятия, и *чистую* потребность, характеризующую несоответствие наличия персонала валовой потребности в нем. Чистая потребность может быть, соответственно, положительной или отрицательной. Положительная чистая потребность в персонале может проявляться как потребность в заполнении освободившихся должностей или как новая потребность в заполнении впервые созданных рабочих мест.

С учетом требований текущего момента и долгосрочной перспективы на предприятии определяют потребность персонала для а) замены выбывающих работников; б) занятия новых должностей; в) для совмещения работы и профессионального обучения на предприятии.

Численность персонала рассчитывается так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач предприятия. «Нехватка персонала ставит под угрозу

¹⁰⁵ Концепция – это система взглядов на что-либо, основная мысль, ведущий замысел, трактовка какого-либо явления.

¹⁰⁶ См.: Rynes S.L., Milkovich G.T. Current Issues in Human Resource Management: Commentary and Readings. – Texas, 1986.

выполнение задач, переизбыток его вызывает излишние расходы и ставит, таким образом, под угрозу существование предприятия».¹⁰⁷

Разработка **профиля требований** к будущему работнику и **профиля его компетенций** (см. п. 5.1) осуществляется на основе анализа вакантного места работы и его описания с принятием во внимание следующих критериев отбора (со временем они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что должно найти отражение в дальнейшей селективной процедуре):

- профессиональные критерии (образование и опыт);
- физические критерии;
- психические критерии (способность концентрироваться, надежность и др.);
- социально-психологические критерии (требования к социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье).

5.3.3. Выбор философии найма кандидатов

В практике обеспечения организации персоналом нередко присутствует этап по разработке так называемых «смешанных» философий найма. Формируются «смешанные» философии для каждой из вакансий посредством обоснованного выбора варианта из трех нижеприведенных.

1. **Найм для соответствия или поиск «новой крови»**. Каждый работодатель определяет, что ему важнее: чтобы новый работник внес некое «кардинальное разнообразие» в уже функционирующую команду или просто хорошо «вписался» в нее, при этом не разрушая и не нарушая традиционных направлений. В том случае, если найм предполагает кандидатов, которые наиболее подходят «для социализации внутри настоящих операционных стилей, организационных целей и направлений» и опыт и ценности которых «соотносятся с настоящими действиями организации», говорят о философии «соответствия». Сторонники этой философии, руководствуясь пословицей «Не чини то, что не поломалось», считают, что такой подход действен для стабильных организаций. Предпочтение «новой крови» отдается в случае очевидной необходимости изменений на предприятии, вызванных финансовыми кризисами, решениями выпуска новой продукции, политикой следования новой сервисной линии, резкими переменами в маркетинговых условиях или конкурентных позициях.

2. **«Текущая работа или долгосрочная карьера»** – философия фокусируется на сиюминутных требованиях к работе или на потенциальной приспособляемости работника к изменениям в организации, его профессиональной гибкости. К производственным рабочим в большей степени уместен подход с позиций «сиюминутных требований», к менеджерам и специалистам – «приспособляемости к изменениям», или так называемой полифункциональности. В то же время быстрые изменения во внешних условиях ведут к необходимости учитывать профессиональную гибкость работников всех иерархических уровней, требуют от них умения включаться в различные рабочие программы внутри организации и тем самым «продвигать» себя профессионально. Поэтому решающим фактором при найме становится способность работника адаптироваться к новому, хотя ее определение может быть связано с рядом трудностей. Во-первых, подтвердить уверенность предприятия, что поиск нового пополнения должен осуществляться именно с этих позиций, могут эксперты-профессионалы, но цены за их услуги часто недоступны для нанимателей с финансово низким уровнем. Во-вторых, поиск и отбор кандидатов с полифункциональными характеристиками и умением влиять на новую ситуацию достаточно сложен. В-третьих, увлечение подобной стратегией для вновь принимаемых сотрудников может снизить трудовую мотивацию уже нанятого квалифицированного

¹⁰⁷ См.: Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. – М.: Изд-во МГУ, 1997.

персонала, поскольку способный к полифункциональной деятельности «новичок», как правило, осведомлен о высокой цене своей рабочей силы и требует ее при найме. Получение им рабочего места означает, таким образом, более высокую оценку предполагаемого трудового вклада новых сотрудников по сравнению с трудовым вкладом «старых» сотрудников. Поэтому для эффективного функционирования предприятия необходимо набирать работников обоих типов, одни из которых будут задействованы на выполнении рамочных, не требующих «разнообразия функций» заданий, а другие – привлекаться к работам, требующим наличия способности к маневрированию.

3. **Дилемма «подготовленные или подготавливаемые»** может быть предметом разностороннего анализа. С экономической точки зрения в целях снижения расходов на обучение и подготовку – оправдано нанимать уже подготовленных работников. Однако нередко работодатели принимают неподготовленных, или подготавливаемых работников в силу того, что «учить плавать легче, чем переучивать». Кроме того, наниматели с недоверием относятся к подготовке персонала где-то вне предприятия – это, на взгляд многих из них, не формирует у работников навыков к изменениям, необходимых организации. Согласно исследованиям, все большее число работодателей уверены, что в современном бизнес-образовании слишком большое внимание уделяется развитию «счетных и аналитических способностей» в ущерб обучению коммуникативным навыкам.¹⁰⁸ При демонстрации претендентом имеющейся базовой подготовки работодатель может выявить перспективы его профессионального развития и определить степень вложения в него средств предприятия для обучения на рабочем месте.

5.3.4. Определение поля интересов предприятия

Источники привлечения кандидатов для последующего найма часто называются *полем интересов* предприятия на рынке рабочей силы. В настоящее время в соответствии со стратегией развития предприятия и целями конкретной акции по его обеспечению новым персоналом, все чаще хозяйствующие субъекты делают выбор между традиционным и маркетинговым подходом в работе с рынком кандидатов.

При традиционном подходе доминирует уверенность работодателя в привлечении нужных работников с учетом тех требований, которые он выдвигает кандидату; притязания последнего относительно условий занятости, перспектив и др. учитываются лишь косвенно; системного исследования рынка труда, как правило, не проводится.

Традиционно различают два источника для привлечения кандидатов.

Внутренний источник – работники, уже занятые в организации и имеющие желание, возможность (или необходимость) и компетенции, чтобы занять открывшуюся вакансию.

Внешний источник – претенденты на вакансию, имеющие соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятые на других предприятиях; временно не работающие или находящиеся в статусе выпускников учебных заведений различного ранга.

Необходимость выбора между внутренним и внешним источниками (табл. 5.14) обусловлена тем, что каждый из них имеет преимущества и недостатки.

Таблица 5.14

Сравнительные характеристики внутренних и внешних источников обеспечения предприятия персоналом

108 См.: Rynes S.L., Milkovich G.T. Указ. соч.

<i>Внутренние источники</i>	<i>Внешние источники</i>
1. Преимущества	
1.1. Точность отбора Более раннее знакомство с соискателем, наличие знаний о его возможностях, достоинствах и недостатках. Лучшие возможности оценки «рабочей хватки» работников. Способности своих сотрудников могут быть оценены точнее, чем соискателей со стороны. Продвигать служащего изнутри, скорее всего, более безопасно в связи с более объективной	Возможность выбора из большего числа кандидатов. Отбор обусловлен должностью, а не людьми

<i>Внутренние источники</i>	<i>Внешние источники</i>
оценкой его навыков в сравнении с привлекаемыми извне. Незначительный риск для предприятия	
1.2. Финансовые затраты Меньшие затраты на привлечение работников. Сохранение финансовых затрат на отбор персонала. Экономия затрат на введение нового персонала в курс дела (инструктаж). Экономия на найме в целом. Поддержание уровня оплаты, принятого в организации	
1.3. Последствия риска Внутренний кандидат, как правило, требует меньших подготовки и обучения, чем внешний. Повышение квалификации внутренних «новичков» более целенаправленно. Более быстрое вхождение «новичка» в курс дела. Реализация работником накопленного опыта на собственном предприятии. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны	
1.4. Производственные результаты Повышение внутриорганизационной мобильности. Большая преданность компании. Меньшая вероятность ухода принятых из фирмы. Управляемость предприятия за счет кадрового планирования. Содействие развитию изнутри может повысить ответственность служащих и обеспечить долгосрочную перспективу развития при принятии управленческих решений. Внутренние источники. Работники видят примеры реализованных способностей «соседа» по работе	Появление новых идей и приемов работы. Возможность привлечения в организацию новых стратегий решения проблем («предотвращение производственной слепоты»). Новые импульсы для организации. Прием на работу решает проблему потребности в рабочей силе. Внешние источники
1.5. Психологический климат «Прозрачность» кадровой политики. Освобождение начальных, или стартовых должностей для молодых работников. Меньшая вероятность возникновения проблем с профессиональной и социальной интеграцией. Укрепление авторитета руководства в глазах сотрудников. Предприятие может надеяться на ограничение и избежание нежелательной текучести кадров	Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия

<i>Внутренние источники</i>	<i>Внешние источники</i>
1.6. Мотивация карьеры Мотивация посредством возможностей роста – работники видят, что при соблюдении всех норм морали и хорошем выполнении работы они могут рассчитывать на повышение. Пример возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы	Внешнему кандидату легче добиться признания
II. Недостатки	
2.1. Точность отбора Поддержка по принципу старшинства, т.е. по возрасту и стажу. Выполняя требования большинства руководителей и менеджеров – отправлять по почте сообщения о появившихся вакансиях и проводить интервью со всеми «внутренними» кандидатами, – менеджеры лишь напрасно тратят время, поскольку часто точно знают заранее, кого они хотят нанять. Занятие должности /повышение по службе в целях «сохранить мир». Нежелание сказать «нет» работнику, долго проработавшему на предприятии. Возможность выбора ограничена числом сотрудников, среди которых может не оказаться пригодных для вакантной должности. Возможность «производственной слепоты». Из-за сильной коллегиальной привязанности деловые решения могут осуществляться по принципам «кумовства» и «оглядки на товарища». При сильной автократии наиболее вероятен диктат одного. Внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Нежелание «отдачи» квалифицированных и способных к продвижению работников («авансированная» похвала менее пригодных работников со стороны прямых начальников)	
2.2. Финансовые затраты	
При известных условиях высокие затраты на повышение квалификации	Более высокие затраты по привлечению рабочей силы

<i>Внутренние источники</i>	<i>Внешние источники</i>
С количественной точки зрения перемещения не решают проблему потребности в рабочей силе, с точки зрения качества часто это происходит только в соединении с повышением квалификации и при вертикальном повышении по службе с обучением руководству	Расход большого количества времени на занятие должности. Отсутствие знаний предприятия требует затрат средств и времени (необходимый ввод в курс дела). При смене должности на другом предприятии возникают представления о более высоких доходах, чем при сравнении с повышением по службе внутри предприятия
2.3. Последствия риска	Более высокая степень риска при назначении испытательного срока. Большая угроза утечки «ноу-хау» на другие предприятия с уволившимися сотрудниками. Высокие квоты внешнего найма способствуют текучести внутреннего персонала («здесь все равно ничего нельзя добиться»). Вероятность текучести вновь принятых работников (например, молодежи, не удовлетворенной удаленностью предприятия от крупных городов с организованным досугом; скоростью построения карьеры и т.д.). Эффект «кота в мешке»: рабочая «хватка» новых работников точно неизвестна

<i>Внутренние источники</i>	<i>Внешние источники</i>
	Посреднические учреждения часто не в состоянии устранить вакансии должностей на предприятиях посредством пригодной рабочей силы, особенно квалифицированных работников, что происходит из-за недостатка готовых к посредничеству учреждений и из-за ограниченности рабочей силы, осуществляющей эту работу в общественных учреждениях
2.4. Производственные результаты «Семейственность», приводящая к застою в появлении новых идей и изобретательской деятельности	
2.5. Психологический климат Психологические трудности для кандидатов, которые при отказе опасаются личного позора и негативной реакции непосредственного начальника. Психологические трудности у «отдающих» начальников, которые чувствуют себя обиженными, если их работник будет трудиться на другом рабочем месте предприятия. Разочарование коллег и меньшее одобрение в случае выдвижения на должность начальника сотрудника данного подразделения, появление напряженности и соперничества. Недавно назначенному лидеру трудно приобрести репутацию руководителя в своем же отделе или бригаде. Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников. Плохое отношение к человеку со стороны его бывших коллег. Возможное недовольство служащих, претендовавших на посты и не получивших их, что требует информирования претендентов, потерпевших поражение, относительно того, почему их кандидатура была отклонена и как они должны скорректировать свои действия, чтобы достичь большего успеха в будущем	

<i>Внутренние источники</i>	<i>Внешние источники</i>
2.6. (ДЕ)мотивация карьеры Возможно, самым большим препятствием является присвоение более высокого разряда сотрудникам сразу всей группы управления, т.е. все перемещаются на разряд выше независимо от статус-кво, как предлагает новое творческое руководство. Балансирование между моральными принципами преемственности и пользой для фирмы становится серьезной проблемой Снижение активности работников из-за автоматизма продвижения, преследующего принцип преемственности (наследования) — «заместитель всегда будет преемником»	

5.3.5. Вербовка и формирование предварительной выборочной совокупности кандидатов

Предварительная выборочная совокупность – это список претендентов на вакантные должности, которые по формальным признакам могут быть допущены для участия в конкурсе на их замещение.

Число необходимых претендентов на определенное количество вакансий можно определить с помощью *пирамиды продуктивности вербовки*, которая показывает отношение числа кандидатов, которых организация должна заинтересовать этой работой, к требуемому числу новых служащих. Например, если организации на следующий год требуется 50 новых «оптовых» продавцов, скольких кандидатов она должна заинтересовать? Для построения пирамиды необходима информация об аналогичных кампаниях в прошлом. Во-первых, отношение между теми, кому сделано предложение, и теми, кто будет нанят (пусть в нашем случае 2: 1). Во-вторых, отношение между кандидатами, которые будут приглашены на собеседование, и теми, кому сделают предложение (3: 2). В-третьих, отношение между приглашенными на собеседование кандидатами и пришедшими на него (4: 3). В-четвертых, отношение между найденными и приглашенными кандидатами (6: 1). Следовательно, из шести заинтересовавшихся в ходе рекламы вакантной должностью приглашение на собеседование получает только один. Зная это соотношение, организация должна предпринять усилия к тому, чтобы для приглашения на собеседование 200 достойных кандидатов заинтересовать работой продавца 1200 (до интервью «продвинется» приблизительно 150 человек из приглашенных, из них 100 получают предложения и только 50 будут приняты) (рис. 5.8).

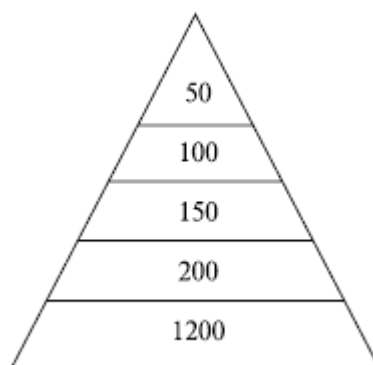


Рис. 5.8. Пирамида продуктивности вербовки

Привлечение кандидатов с более выраженными показателями профессиональной пригодности (*качественными показателями*) наиболее вероятно при оптимальной подготовке и организации непосредственно **вербовки** кандидатов, под которой понимается налаживание организацией контакта с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить их подать заявление о приеме на работу в организацию. **Опосредованная** вербовка представляет собой непрерывно осуществляемую деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации. **Непосредственная** вербовка осуществляется с целью устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала и включает информацию о конкретных свободных должностях, связанных с ними требованиях и мотивациях.

Непосредственная вербовка должна быть определена по времени и предполагает принятие управленческих решений по следующим вопросам: выявление целевых адресных групп, разработка вербовочной информации и выбор каналов привлечения кандидатов.

Целевыми группами считается контингент, которому адресуются мероприятия по вербовке кандидатов. Они определяются на основе сегментирования рынка труда исходя из характеристик вакантной должности и предъявляемых требований к потенциальному ее носителю. От четкости определения целевых групп (менеджеры с опытом работы; молодежь с определенным уровнем профессионального образования или без него; женщины и т. п.) зависят степень допускаемых ошибок и, соответственно, уровень расходов предприятия на привлечение кандидатов. Точность определения целевых групп влияет также на степень эффективности вербовочной информации и каналов ее распространения.

Вербовочная информация, сосредоточенная в *вербовочной рекламе*, по своей форме и содержанию должна отвечать особенностям и потребностям соответствующих целевых групп. Например, молодые специалисты имеют другие потребности, чем пожилые люди, обращение к потенциальным менеджерам должно быть иным, чем к вахтерам, стиль рекламного письма к сезонным (юным) продавцам мороженого в курортной зоне должен отличаться от рекламы, обращенной к постоянным служащим супермаркета, и т. д. Основные элементы вербовочной информации:

- специфика организации (наименование фирмы, ее размер, место размещения, номенклатура продукции и т. п.);
- характеристика должности (причины распространения организацией вербовочной информации, описание круга задач, места в иерархической структуре, возможности карьерного роста и др.);
- основной профиль требований к кандидату (набор необходимых профессиональных, межличностно-коммуникационных и управленческих способностей, другие знания, опыт, в некоторых случаях особенности биографии);
- система стимулов и мотиваций, предоставляемых организацией (оплата труда, социальные услуги и льготы, рабочее время, регламентация сверхурочных, регулирование отпусков, гибкое рабочее время, психологический климат в организации);
- особенности отборочной процедуры кандидатов (методы отбора, пакет требуемых документов, необходимость и структура резюме, время проведения собеседования и др.).

Каналы привлечения выбирают исходя из особенностей соответствующих целевых групп, конкретной ситуации на рынке труда, финансового состояния предприятия и сложившихся его предпочтений и опыта в этой области. В сферу анализа основных коммуникационных каналов должны быть включены:

- объявления в средствах массовой информации (газетах, журналах, радио и телевидении);
- объявления на рекламных столбах и досках;
- объявления в Интернете;
- прямые контакты с «поддерживающими организациями» – школами, вузами, биржами труда и т. д.;
- передача вербовочной информации сотрудниками организации (метод «из уст в уста»);
- услуги вербовщиков, «охотников за головами»;
- услуги частных агентств занятости;
- распространение рекламных материалов на месте вербовки (через торговые точки; лиц, часто посещающих организацию, посредством проводимых предприятием ярмарок, презентаций, съездов и т. п.).

5.3.6. Методы оценки кандидатов

5.3.6.1. Бесконтактные методы оценки

Традиционным является стремление работодателя установить *пригодность*

будущего работника. Пригодность налицо, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом.

В рамках следования философии и принципам отбора, в зависимости от статуса вакантной должности на предприятии помимо профессионализма стараются оценить три вида поведения кандидата: *выразительность поведения* (мимика, жестикуляция, манера разговора); *рабочее поведение* (организаторские способности, умение вести переговоры, способность к руководству); *социальное поведение* (коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспосабливаться).

Для осуществления этой процедуры используется ступенчатая система отбора с применением на каждой из них различных методов. Предприятие использует либо полный набор отборочных методов (рис. 5.9), либо некоторые из них.

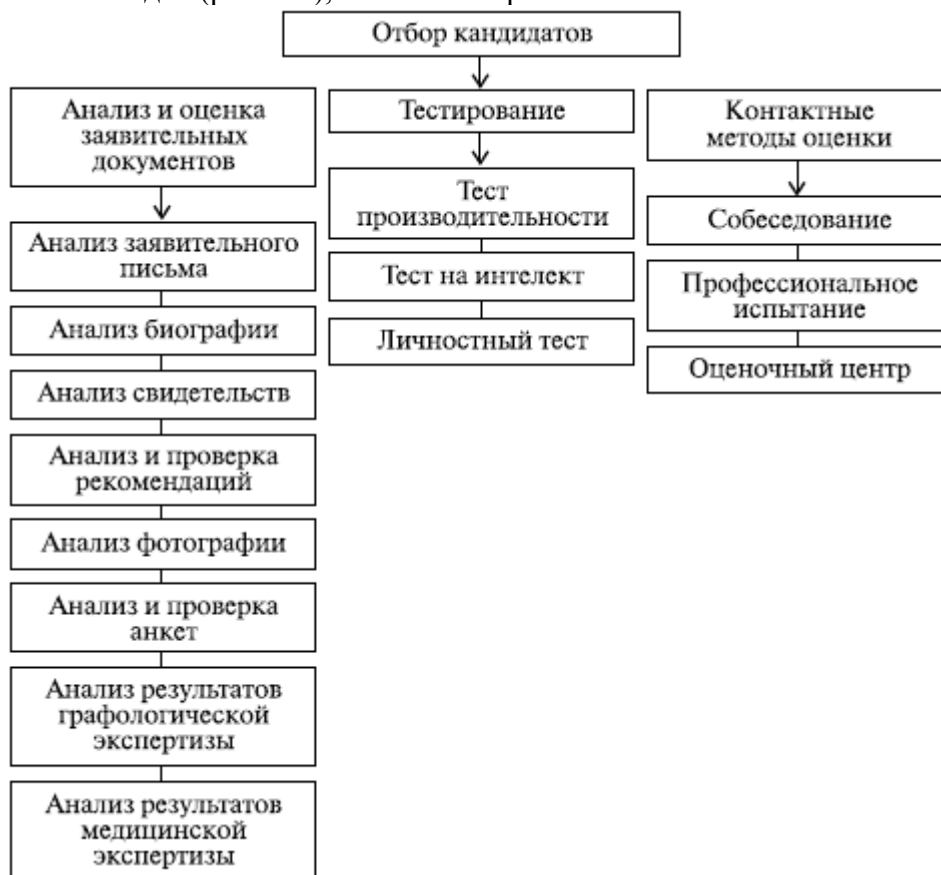


Рис. 5.9. Методы оценки кандидатов при найме

По признаку «степень контактирования кандидата и работодателя во время отбора» методы оценки классифицируют в три группы: бесконтактные, полуконтактные и контактные.

Бесконтактные методы оценки кандидатов. Предварительное знакомство с кандидатами работодатель осуществляет чаще всего заочно – изучая присланные ими *заявительные документы*. Обстоятельный анализ каждого из них позволяет создать первичное впечатление о претенденте и определить необходимость контактного общения, а также сэкономить время работникам службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.

В пакет заявительных включаются следующие документы: заявительное письмо, автобиография, резюме, образовательные и трудовые свидетельства, анкеты, рекомендательные письма, фотографии, заключения медицинской и графологической экспертиз.

Первым документом, свидетельствующим о намерении заявителя стать сотрудником данного предприятия, получив в нем искомое место работы, является письменное **заявление о приеме**. Несмотря на разные точки зрения относительно информационной весомости заявления специалисты отмечают, что зачастую в нем «больше, чем в биографии, ощущается личность кандидата». Здесь есть возможность сообщить о своих особенных желаниях относительно работы, обосновать смену рабочего места, объяснить стремление получить работу именно в этой фирме, изложить интересы по отношению к предполагаемой должности.

Для анализа заявления каждое предприятие формирует и использует определенную систему оценочных критериев.

Идеальное заявление по форме, построению и способу формулировок является серьезным деловым письмом и одновременно —

сжатым «проектом продажи собственного дела» нанимаемого.

В большинстве случаев при анализе заявления на предприятии обращается внимание на четыре основных момента: 1) внешний вид, или оформление; 2) содержание; 3) точность; 4) стиль.

Внешний вид заявления должен дать предприятию первое представление о личности нанимаемого и серьезности его намерения (табл. 5.15).

Таблица 5.15
Составляющие анализа внешнего вида заявления

<i>Составляющие внешнего вида</i>	<i>Комментарии</i>
Способ выполнения заявления	Стандартное требование — машинописное заявление или написанное от руки. Ксерокопии, выполненные на компьютере экземпляры отклоняются. Причина: «тот, кто экономит свои затраты на таком важном шаге, как найм, тем более «экономит» на ежедневной работе»
Длина изложения письма на бумаге	Заданная размерность заявления — около одной-полутора страниц стандартного формата — исходит из того, что хороший кандидат приводит весомые факты, которые в длинных толкованиях не нуждаются
Вид, формат бумаги и цвет чернил	Необычный формат бумаги, непривычное ее качество и редко употребляемый цвет чернил могут указывать на склонность кандидата к эффектам или такую степень наивности, которая не позволяет ему предположить негативную реакцию менеджера по персоналу на заявление такого рода
Эстетическое оформление заявления	Чистота и аккуратность письма, его пространственное расположение на бумаге
Структура заявления	Ясное и логичное «расчленение» излагаемого на функциональные составляющие. «Шаблонность» воспроизведения мыслей свойственно людям с несвободным, «занормированным» мышлением, в целом пригодным для занятия средних и низких должностей

Ясность структуры и аккуратность оформления заявления могут быть характерны как для квалифицированного работника, так и для неуверенного кандидата, педанта или очковтирателя. Тем не менее прослежена закономерность: неряшливо оформленное заявление свидетельствует, что кандидат в малой степени готов напрягаться при выполнении задания. Замечено, что именно работники технического, сбытового и творческого секторов мало внимания уделяют внешней форме своих документов. Согласно этому существует предположение, что требования аккуратности внешнего вида заявления должны быть различными по отношению к различным профессиональным группам.

Содержание заявления должно информировать о нанимаемом лице с позиций специфики должности и быть рассчитано на информационные ожидания предприятия, названные в объявлении или в условиях замещения вакантной должности.

Относительно развернутую информацию о заявителе работодатель может получить из следующих его ответов в заявлении: 1) основания заявителя при найме; 2) предыдущие места его работы; 3) истечение срока неразглашения кандидатом коммерческой тайны бывшего работодателя; 4) наличие у претендента особых способностей и компетенций; 5) выполнение нанимаемым подобных заданий раньше; 6) величина дохода нанимаемого на прежнем месте работы; 7) ожидания кандидата относительно дохода на новом месте работы. Под проверкой *точности* информации подразумевается выяснение способности, готовности и согласия кандидата соответствовать обозначенным в профиле пригодности требованиям.

Стиль¹⁰⁹ *заявления*. Чаще всего стиль письма исследуется по двум направлениям – динамическому и статическому. В каждом из направлений выделяют «чрезмерно динамический» и «чрезмерно статический» стили. Первый – знак одухотворенности и решительности кандидата, второй – больших упорядоченности и проявления однопорядкового мышления. Динамический стиль можно распознать по живому и ясному воспроизведению мыслей, статический – по более формальному и деловому повествованию.

Наиболее широко в практике анализа используется оценочная шкала Рюдигера, которая исходит из таких составляющих стиля, как обороты речи, построение предложения, сочетание предложений и запас слов (табл. 5.16).

Таблица 5.16
Составляющие анализа заявления по оценочной шкале Рюдигера

<i>Стиль</i>	<i>Характерные признаки текста</i>	<i>Оценка кандидата</i>
Обороты речи (выражения, экспрессия)	Преобладает глагольный стиль	Бодрый, с непринужденным поведением
	Преобладает активный (деятельный) стиль	Энергичный
	Преобладает пассивный стиль	Действующий выжидающе, присматривающийся
	Преобладает субстантивный (с существительными) стиль	Дистанцированный до чопорности, неповоротливый, жеманный, вычурный
Построение предложения	Преобладает простое построение предложения	Скромный, простой, прямой
	Преобладает «нагроможденное» построение предложения	Нерасторопный, обстоятельный, странный, заносчивый
Сочетание предложений	Свободное	Подвижный, интеллигентный
	Жесткое	Неумелый, плохо приспособляющийся, со слабой интуицией
Запас слов	Большой	Разносторонний
	Малый	Нерасторопный, односторонний, неподвижный

Согласно этому подходу, заявление, которое получит позитивную оценку с

¹⁰⁹ Стиль – это совокупность приемов использования средств общенародного языка, тех или иных идей, мыслей в различных условиях речевой практики, слог.

наибольшей вероятностью включает живость повествования с преобладанием динамического стиля, активное использование глаголов, простые, но точные выражения, характеризуется отсутствием вычурных и «чужеродных» слов.

Автобиография, или описание жизни в хронологическом порядке, является документом, наиболее пригодным для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата.

Одной из наиболее дискутируемых является проблема *внешнего вида* биографии. От претендента сегодня в большинстве случаев требуется табличная форма автобиографии, что объясняется наглядностью и возможностью наиболее хорошо обработать и оценить данные. Европейская версия табличной формы – это традиционное хронологическое представление событий, начиная от рождения до последнего рабочего места. Американская версия – события, начиная с сегодняшнего статуса, далее спускаются по наклонной в прошлое. «Обратный» порядок жизнеописания был положен также в основу одного из сравнительно новых заявительных документов – резюме.

Типичной является биография, оформленная на стандартном листе белой бумаги. Прослежена взаимосвязь между сдвигом цветовой гаммы листа, его непривычными размерами и качеством бумаги с либо неряшливостью и небрежностью кандидата, либо с наличием или склонностью к эффектомании. Согласно другим выводам, осторожность в оценке цвета бумаги дискуссионна: для современной молодежи это имеет мало значения.

На ряде предприятий возможны машинописный или рукописный вариант биографии, на других от претендента требуют рукописный вариант – не менее 15 строк – для проведения графологической экспертизы. Иные предприятия отклоняют рукописный вариант, полагая, что получаемые из него познания и их связь с предполагаемой для выполнения работой спорны, а информационный вклад относительно мал; другие считают необходимым рукописный вариант биографии только для должностей «более высоких иерархических уровней».

Содержание биографии, как таблично построенной, так и представленной в свободном изложении, должно по своей полноте, точности и даже по характеру языковых выражений удовлетворять ожиданиям предприятия. Большинство специалистов склоняется к практически единой структуре биографий, которые содержательно различаются числом обозначенных позиций (табл. 5.17).

Таблица 5.17
Варианты структур и содержания биографий кандидатов при найме

<i>По Штейнбуху и Олфарту</i>	<i>По рекомендациям Союза предпринимателей Баварии</i>
• Имя, фамилия • Место жительства • Дата рождения, место рождения • Семейное положение • Школьное образование • Профессиональное образование • Экзамены • Профессиональная деятельность • Профессиональные способности • Повышение квалификации	• Имя, фамилия • Данные о рождении • Гражданство • Семейное положение • Школьное образование (с результатами экзаменов) • Профессиональное образование (с результатами экзаменов) • Работа по профессии • Профессиональный опыт • Языковые знания

По-разному предприятия осуществляют и селекцию биографий. Разница прежде всего проявляется в выборе объекта анализа (набора анализируемых элементов). Большинство практиков предпочитают двухэлементный объект анализа: 1) хронологический порядок описания событий и 2) должностные изменения. Другие предусматривают еще два элемента: смена фирм и отраслей и непрерывность развития

кандидата (рис. 5.10).

Анализ	Объекты исследования
Хронологического порядка	а) Смена рабочего места. Частота смен, возраст кандидата, профессия кандидата, отрасли, смена с понижением или повышением; б) Пробелы в биографии
Должности	Должностные повышения и понижения. Профессиональная ломка (смена профессии). Смена сферы труда
Фирмы и отрасли	Отраслевые знания. Конкурирующие предприятия. Большое или малое предпринимательство
Непрерывности	Смена множества различных профессий. Осмысленное построение профессионального развития

Рис. 5.10. Схема анализа биографии

На основании результатов анализа должна быть выстроена личностно-социальная философия становления кандидата, которая включает:

- общую тенденцию и качественные изменения в совершенствовании личности;
- социокультурный уровень и фон развития;
- существенную тематику судьбы, т. е. характерологические и судьбоносно-психологические элементы.

«Пробелы» в биографии (чаще всего вуалирующие длительную болезнь кандидата, безработицу или занятость в «невьигрышных» сферах, привлечение к уголовной ответственности) вместе с неоднородным развитием и становлением кандидата выдают его недисциплинированность, непоследовательность или авантюризм.

В целях объективной оценки логично установление экспертом *помех*, которые повлияли на те или иные жизненные события, например, неожиданная смерть отца, финансировавшего обучение, может быть сначала причиной прекращения сыном образования и затем – противоречий между однажды выбранной им карьерой и недостаточными для ее достижения знаниями. Важным элементом анализа является также *возраст* кандидата, допускающий различные толкования и оценку при смене профессионального направления, должности и работодателя.

Точно не установлено, какова оптимальная отдача человека в количественном и качественном измерении. По мнению Бюллера, например, отдача наступает тем раньше, чем больше в человеческом труде играет роль материальное начало, и тем позднее, чем больше духовное начало. Значит, общество (и работодатель) должно «запаситься терпением» и ориентироваться на неодинаковые сроки «созревания» специалистов разных уровней и направлений. Установлено, что при наступлении устойчивой оптимальной профессиональной отдачи часто дальнейшее профессиональное развитие происходит по двум направлениям: у специалистов «материального начала» смены профессий происходят чаще, а у ориентированных на «духовность» становление непрерывно продолжается.

Резюме является российским аналогом *Curriculum Vitae* (CV) (от *лат.* – описание жизни) привычной для западных работодателей и кандидатов на найм стандартной формой представления профессиональных и личностных данных. Как «гибрид» из заявительного письма и биографии, резюме преследует цель максимально полно и в то же время сжато представить работодателю образ претендента на вакантную должность.

Роль резюме для кандидата может быть как положительной, так и отрицательной. Позитивность, во-первых, в том, что претендент на должность может сформировать свой

портрет-резюме, характеризующий его как превосходного кандидата для той позиции, на которую он рассчитывает. Во-вторых, составленное в соответствии с необходимыми принципами и не похожее ни на одно из присланных, резюме может заинтересовать потенциального работодателя, что повысит шанс кандидата быть нанятым. В-третьих, грамотно составленное резюме даже в условиях жесткой конкуренции обращает на себя внимание эксперта, а это обеспечивает его автору шанс быть приглашенным на собеседование.

Негативная сторона резюме состоит в том, что часто кандидат не понимает необходимости научиться думать и писать абсолютно новым для него образом, чтобы содержание резюме было емким и выигрышным, необходимости структурировать информацию, чтобы работодателю стали ясны цели, мотивы кандидата и его явное соответствие искомому месту работы. Кроме того, реклама о вакансии оказывается прочитанной множеством заинтересованных кандидатов, каждый из которых отошлет свой вариант резюме, обеспечивая этим конкуренцию, а значит, и необходимость экспертам изучить их. Большинство резюме имеют безупречный вид, однако такое же большинство может быть и «безликим», скучным и однообразным. Эксперт чаще лишь бегло просматривает резюме, однако некоторые из них увлекают настолько, что документ прочитывают от начала до конца и он оказывается в малой стопке, означающей для кандидата приглашение на собеседование.

Различают три основных вида резюме: хронологическое, функциональное и функционально-хронологическое (смешанное) (табл. 5.18).

Таблица 5.18
Основные формы резюме

<i>Вид резюме</i>	<i>Особенности</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
1	2	3	4
Хронологическое	Имеет традиционную структуру, в которой основную часть составляет информация об опыте работы, описываемой в деталях	Вариант удачен для поиска работы в той же сфере, в которой кандидат был занят. Форма удобна для анализа в «консервативных областях». Она делает более легким понимание того, какую работу и как выполнял кандидат на прошлых рабочих местах	Вариант редко подходит для тех, кто хочет изменить направление своей деятельности. Также в таком резюме сложно определить, что кандидат делает лучше всего
Функциональное	Свидетельствует об основных навыках и достижениях кандидата с самого начала построения карьеры	Наиболее эффективный и рекомендуемый тип резюме. Проясняет для работодателя, чем может быть для него полезен претендент. Для кандидата такая форма является помощью при поиске работы в новой сфере, поскольку предполагает описание ключевых навыков и достижений на предыдущих местах работы, что способствует доказательству успешной работы и на новом. Такая форма резюме в наибольшей степени подходит для тех, кто владеет широким диапазоном навыков в своей профессии; для военных и домохозяек, решивших начать работать, а также для студентов	Часто из такого резюме трудно узнать, чем конкретно занимался кандидат на каждом из этапов своей деятельности

1	2	3	4
Смешанное	Соединяет элементы хронологического и функционального резюме. Может быть длиннее хронологического из-за того, что перед перечислением предыдущих мест работы кандидат указывает свои навыки и достижения. Также это может быть стандартное функциональное резюме с достижениями, перечисленными под названием предыдущих рабочих мест	Объединяет в себе все плюсы обоих видов резюме	Может быть очень объемным

Один из самых значимых документов для найма – *свидетельство* (удостоверение);

его нередко наделяют статусом «эталона» и соизмеряют с ним качественные показатели других заявительных бумаг в деле кандидата.

Службы персонала ожидают от кандидата представления двух видов документов: 1) образовательных свидетельств; 2) трудовых свидетельств.

В отличие от других заявительных бумаг все виды свидетельств первоначально должны быть представлены только в копиях. Это позволяет избежать случайной потери документа, а также предоставляет возможность кандидату наниматься одновременно на несколько предприятий. При решении о найме служба персонала может потребовать оригинал для сравнения с копией, после чего оригиналы возвращаются владельцам.

Свидетельства об образовании включают в себя все виды документов (аттестаты, сертификаты, дипломы и т. п.), удостоверяющие окончание того или другого учебного заведения и степень успеваемости в фазе обучения.

При всем многообразии видов и форм обучения, а соответственно и удостоверяющих их окончание документов особое внимание уделяется *школьному*.

Значимость и весомость результатов школьных аттестатов снижаются с возрастом кандидата и временем окончания школы. Для анализа школьных свидетельств может использоваться, например, методика «соотношения достижений» немецкого ученого Рюдигера (табл. 5.19).

Таблица 5.19

Соотношение достижений в школе и лично-профессиональных качеств кандидата

<i>Достижения в определенной сфере знаний</i>	<i>Личностно-профессиональные качества</i>
Математика, химия, физика	Способность концентрироваться, абстрагироваться, чувство счета
История, язык, обществоведение	Умение управлять волей, упорство
Спорт, физкультура, игры	Активность, оптимизм, способность приступить к делу с чувством радости
Труд	Приспособляемость
Дисциплины искусства	Чувственность
Музыка, черчение, рисование	Умение фантазировать, работать продуктивно

Роль школьных свидетельств в оценке кандидатов вряд ли можно считать ведущей. Тем не менее, доверяя больше постепенному развитию личности, а не происходящим с ней в «одночасье» метаморфозам, практики считают, что аттестаты о среднем образовании предоставляют возможность проследить интеллект, степень прилежности, склонности и интересы.

Свидетельства, удостоверяющие получение всех видов и форм *послешкольного* образования: курсов, средних профессиональных учебных заведений, вузов – анализируются на предмет степени соответствия выбранного трудового пути задаткам к нему в школе, учитываются место получения образования, статус и престижность образовательного учреждения. Образовательное свидетельство требуется для представления с «сигнатурным листом» (ведомость с оценками), по которому выясняются успехи нанимающегося в «фазе обучения». Статус диплома (по выдавшему их учебному заведению) может служить основанием при найме для более высокого вознаграждения его владельца. Такая практика, например, распространена на предприятиях Франции и Испании.

Производственные (или *трудовые*) свидетельства представляют особый документ, используемый в европейской практике и являющийся одним из важных атрибутов кадрового менеджмента.

В российской практике в оценке кандидатов при найме традиционно используются

трудовые книжки.

В отличие от образовательных трудовые свидетельства должны дать информацию о занятости кандидата на других предприятиях. Право на их выдачу имеет работодатель. Свидетельства, выданные до прекращения трудовых отношений, называются *предварительными* (временными), или *промежуточными*. С прекращением трудовых отношений изложенная в них информация может быть уточнена или изменена. Подписывается трудовое свидетельство не владельцем предприятия, а одним из руководителей.

Различают простые и квалификационные трудовые свидетельства.

Простое свидетельство должно содержать информацию о личности работника, виде и продолжительности его занятости. По желанию работника в свидетельство включаются основания прекращения трудовых отношений.

Квалификационное свидетельство отмечается глубиной служебного описания и содержит дополнительную оценку достижений работника и удовлетворенности его трудом со стороны руководства.

Фактические данные, ставшие основой простого свидетельства (выполнение профессиональных заданий, продолжительность деятельности в одной сфере, изменения степени доверия к работнику и его надежности), краткость комментариев и целостная лаконичность содержания делают его более объективным по сравнению с развернутым квалификационным.

Содержательная структура трудовых квалификационных свидетельств как основание для проведения анализа и осуществления оценки значительных различий в среде ученых и специалистов не вызывает (табл. 5.20).

Таблица 5.20

Содержательная структура трудовых свидетельств ¹¹⁰

¹¹⁰ См.: Stopp U. Betriebliche Personalwirtschaft. – Stuttgart: Expert Verlag, 1993, Steinbuch P.A., Olfert K. Personalwirtschaft. – 5. Aufl. – Kiehl, 1993; Rudiger P. Neue Mitarbeiter erfolgreich anwenden, auswählen und einsetzen. – 5. Aufl. – Rudolf Haufe Verlag, 1990; Personalbeschaffung – Auswahlverfahren fuer der Praktiker / Roerig I. (Hrsg.). – s.l.: Verlag Betriebsindustrie, Wuehrt, 1997.

<i>По У. Штоппу</i>	<i>По П. Штейнбуху</i>	<i>По П. Рюдигеру</i>	<i>По рекомендациям авторов «Практического персонал-менеджмента»</i>
Продолжи- тельность деятельности. Содержание деятельности. Достижения и манера по- ведения. Основание ухода	Продолжи- тельность деятельности. Содержание деятельности. Достижение и ведение дел. Основание увольнения. Срочность увольнения	Время занятости. Точное описание деятельности. Оценка показан- ных достижений (по количеству, качеству и готов- ности к дейст- вию). Оценка поведе- ния (по отноше- нию к началь- ству, сотрудни- кам и коллегам). Основание уволь- нения	Продолжительность деятельности. Содержание деятель- ности. Комплексность и объем заданий. Соотношение исполни- тельной и руководящей работы. Полнота доверия и пол- номочий. Основательность по- зиционных характе- стик, а также типа и величины фирмы. Динамика в опыте кан- дидата. Личностные сведения Основания прекраще- ния трудовых отноше- ний. Срок прекращения тру- довых отношений. Заключительная форму- лировка

Учитывая, что квалификация, профессиональный статус, умение изложить материал, отношение составляющего свидетельство к характеризуемому лицу имеют в содержании этого документа «право решающего голоса», законодательствами ряда государств устанавливаются требования к информации свидетельств: она должна быть разумно благосклонной по отношению к работнику и не затруднять ему в дальнейшем достижение успеха и средств к существованию.

Реакцией работодателей на требование «сужения свободы формулировок» стала выработка, во-первых, «косвенных выразителей», посредством которых неблагоприятные качества и неблагоприятные поступки кандидата в документе кодируются (фрагмент одной из версий кодирования приведен в табл. 5.21). Существует мнение, что каждое второе из 15 млн ежегодно пересылаемых для найма трудовых свидетельств в Западной Германии сформулировано на языке «предпринимательского уговора».

Таблица 5.21
Фрагмент одной из версий кодирования

<i>Закодированные в свидетельствах выражения</i>	<i>Значение</i>
Он пытался правильно выполнять возложенные на него обязанности	С работой не справлялся
Он пробовал решать поставленные перед ним задачи	Попытки протекали без успеха
Всю работу он выполнял правильно	Бюрократ без развитой собственной инициативы
Трудился в силу своих способностей	Делал, что хотел, но этого было мало
Показывал понимание в работе	Ленивый и ничего не делал
Своей общительностью способствовал улучшению производственного климата	Имеет склонности к злоупотреблению алкоголем
Особенно хорошие отношения имел с начальством, его поведение не мешало микроклимату в отделе, напряженностей он не создавал	Не имеет индивидуальности, стоворчивый и типичный подхалим
С этим активным сотрудником у нас было взаимопонимание	Постоянно выступал против принятых решений и создавал оппозицию. Мы были вынуждены из-за этого его уволить

Во-вторых, получили широкое распространение «оценочные шкалы», отражающие меру удовлетворенности работником на масштабном графике (рис. 5.14) или в соответствующих ему формулировках (табл. 5.22).

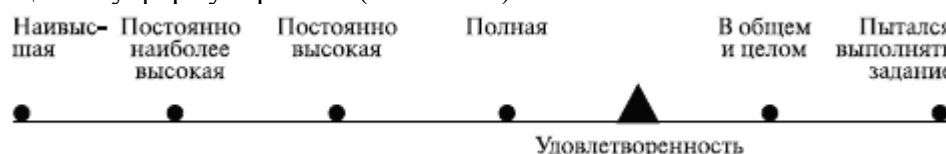


Рис. 5.14. Шкала удовлетворенности

Проблемы объективной оценки кандидата возникают по следующим причинам. Во-первых, составитель свидетельства может не знать, знаком ли с кодами или шкалированием достижений последующий оценщик; во-вторых, личностные проблемы в отношениях «работник – менеджер по персоналу» могут привести к тому, что во внешне «спокойном» свидетельстве последним будет зашифрована неверная информация не в пользу кандидата, либо выдана «похвала в дорогу» непригодному сотруднику с целью относительно мирного с ним расставания.

Таблица 5.22

Формулирование работодателем «меры удовлетворенности работником» в трудовом свидетельстве

<i>Текст свидетельства</i>	<i>Оценка</i>
... всегда/постоянно наивысшая удовлетворенность	Очень большие достижения
... всегда/постоянно полная удовлетворенность	Большие достижения
... полная удовлетворенность	Удовлетворительные достижения
... удовлетворенность	Достаточные достижения
... удовлетворенность в общем и целом	Недостаточные достижения
... пытался выполнять задание	Крайне недостаточные достижения

Анкетирование , являясь важным инструментом при отборе персонала на рабочие

места и выполняя единую функцию – получение ответов на поставленные предприятием вопросы, – со временем претерпевало изменения, которые коснулись цели опроса, содержания анкетных бланков, технологии проведения процедуры и обработки полученной информации.

Историческая ретроспектива применения анкет позволяет выделить анкетирование, с одной стороны, как *традиционный* метод диагностики пригодности кандидата, а с другой – как *новый* диагностический метод. Традиционными являются персональные анкеты, относительно новаторскими – автобиографические.

Персональные анкеты. Общее название «персональные» объединяет несколько видов анкет, традиционно используемых предприятиями для отбора кандидатов. Одни из них содержат небольшой спектр вопросов, выявляющих в основном семейно-личностный и/или профессиональный статус претендента; другие ставят перед ним до 200 вопросов, на которые нужно ответить «да», «не уверен» или «нет». Основу второго вида анкетирования составляет форма *самооценки*. По заполненной анкете эксперт может попытаться определить, имеет ли, например, личность склонность к конкретному или абстрактному мышлению, к спонтанности или к самоконтролю.

Практика анкетирования показала, что для изучения этого метода необходимо выделить нескольких групп вопросов. Во-первых, *функциональное назначение анкет*: если бы претенденты в своих заявлениях и биографиях отвечали на все вопросы, которые интересуют работодателя, можно было бы на анкетировании экономить время. Однако это редкий случай. Чаще эти документы содержат пробелы, поэтому есть необходимость разработки пригодной для фирмы персональной анкеты. Название «персональная анкета» свидетельствует, что этот документ не ограничивается селекцией претендентов, а имеет многофункциональную направленность, в том числе может предназначаться для уже занятых на предприятии работников. Можно сосредоточить важные для предприятия данные о сотрудниках в кадровой картотеке.

Вторым аспектом познания персональных анкет является их структура. В качестве основы для разработки анкеты на предприятии может быть использован классический ее вариант, группирующий вопросы в 10 основных разделов:

1. Автобиографические данные
2. Жилье
3. Профессиональное образование
4. Супруг(а), дети, родители
5. Ограниченная трудоспособность
6. Военная служба
7. Прошлая практическая деятельность
8. Другие интересы и способности
9. Разное
10. Будущая занятость

Третьим аспектом анализа персональных анкет является их *содержание*. Анкета должна содержать вопросы, безусловно, необходимые и диктуемые производственными основаниями.

Заключительное решение о содержании персональной анкеты принимает работодатель, предварительно получив согласие по этому вопросу Совета предприятия и согласовав его с требованиями Закона о защите данных.¹¹¹ Факт защиты – как обязательство перед кандидатом и напоминание кадровой службе – в большинстве случаев указывается в начале или конце анкеты. С целью как можно большего приближения теории персонального анкетирования к реалиям «усредненного» предприятия ученые предлагают укрупненный вариант разделов (табл. 5.23).

¹¹¹ В ФРГ, например, Закон о защите в связи с использованием персональных анкет принят 01.01.1978 г.

Таблица 5.23

Укрупненные варианты разделов персональной анкеты

<i>Разделы персональной анкеты</i>			
<i>№ п/п</i>	<i>Штейнбух</i>	<i>№ п/п</i>	<i>Рюдигер</i>
1	Автобиографические данные	1	Предполагаемая деятельность
2	Школьное и профессиональное образование	2	Автобиографические данные
3	Прошлая практическая деятельность и должности	3	Образование
4	Состояние здоровья	4	Профессиональное становление
5	Желаемая должность	5	Военная служба
		6	Прочее

Ориентируясь на собственные оценочные критерии будущего работника и используя предлагаемые варианты анкет применительно к своему предприятию, практики, как правило, используют метод «сборных разделов».

При различиях в толкованиях относительно содержания анкет специалисты, тем не менее, едины в необходимости и правомерности выделения в них двух групп вопросов:

– допустимые трудовым правом, ложные или неполные ответы на которые могут послужить причиной к оспариванию трудового договора. Работодатель вправе бессрочно уволить такого работника или требовать от него возмещения понесенного предприятием ущерба из-за изначально неточной или неверной информации;

– недопустимые трудовым правом, ложные или неполные ответы на которые не влекут за собой невыгодных для кандидата последствий. Работодатель не может ни бессрочно уволить его, ни требовать возмещения ущерба.

Границы «допустимости» или «недопустимости» одних и тех же вопросов в разных национальных культурах неодинаковы. Пересечение областей «недопустимости» часто происходит в следующих аспектах: религия, принадлежность к профсоюзам, партийная принадлежность, обособленность проживания, общественные должности, беременность.

Четвертым аспектом анализа персональных анкет является их *дизайн*. Практика показала, например, что напечатанные мелким шрифтом вопросы часто являются причиной неполных ответов, а светло-серые буквы плохо выделяются на белом фоне листа. По-этому форма персональной анкеты должна быть привлекательной и наглядной, вопросы должны быть читаемыми, анкета должна быть отпечатана на белой бумаге стандартного формата, максимально – на четырех печатных страницах.

Пятый аспект – *процедура* заполнения анкет: в одном случае она отсылается кандидату для заполнения после получения от него заявления о приеме; в другом случае – работник отдела кадров сам регистрирует в бланке ответы кандидата на вопросы анкеты. Преимущества такого подхода – ясный для последующего анализа почерк, отсутствие недоразумений относительно написанных слов, пространных фраз, не имеющих значения для данной должности или претендента, установление личного контакта, предоставляющего возможность первой оценки. Этот подход целесообразен для кандидатов на простые рабочие места, которые не всегда точны в формулировках.

Преимущества персонального анкетирования: во-первых, систематизированная информация, которая, достаточно легко сравнима между кандидатами; во-вторых, возможность перенесения нужных сведений в персональную картотеку предприятия, в-третьих, постановка тех вопросов, которые при собеседовании можно забыть (проступки, относящиеся к роду предполагаемой деятельности, наличие инвалидности и др.).

Недостатки метода: 1) кажущаяся дискриминация кандидатов на различные вакансии (рабочий, специалист, руководитель) из-за возможно разных по содержанию и

объему запрашиваемой информации анкетных бланков; 2) возможная назойливость работодателя, желающего получить излишнюю информацию о сферах жизни и деятельности, не относящихся к работе; 3) возможная правовая некорректность – из-за включения в опросный лист вопросов, не касающихся интересов будущего рабочего места (например не относящихся к вакантной позиции правонарушений) и нарушающих права личности; 4) интеллектуальная некомпетентность работодателя в случае неграмотной, неясной или излишне громоздкой формулировки вопросов; 5) недоверчивость работодателя – в случае требования заполнения анкеты «в границах предприятия».

Персональное анкетирование в большей степени должно быть ориентировано на получение *целевой* информации, например для будущих работников торговли следует акцентировать вопросы на профильно-торговом образовании и практике кандидата. Бланк анкеты не должен быть «безликим», в его оформлении значимым для кандидата элементом может стать эмблема фирмы, а также четкая, доступная для любой категории нанимающихся постановка вопросов.

Автобиографическое (биографическое) анкетирование относится к высоковалидным (диапазон валидности от 0,37 до 0,70), нетрадиционным и новым методам отбора.

Новизна анкетного опроса при отборе кандидатов, тем не менее, относительна. Первое применение «особых анкет» отмечено в 1894 г. в США. Использование опросных листов, получивших название биографических, или персональных биографических анкет, до найма было ограничено сферой клинической психологии. До 1920-х гг. отдельные предприятия адаптировали их для отбора поступающих на работу претендентов, но единичные случаи применения не смогли стать базой для подтверждения значимости этого метода.

В 1920-е гг. американским страховым обществом был основан Институт отбора персонала, который с момента возникновения до настоящего времени в качестве основного инструмента использует биографические анкеты. Первопричиной их использования для селекции стала текучесть в страховых компаниях: по оценкам специалистов, 70 % вновь принятых кандидатов через 3 года компанию покидали. Она не только лишалась работников, которые, как выяснялось, были «неуспешными» в неверно выбранной деятельности, но и была вынуждена вновь инвестировать все увеличивающиеся суммы на подготовку новых работников прежде, чем допустить их к работе.

Предполагая снизить «несправедливые издержки» страховых организаций, разработчики анкеты первоначально определили «критерий успешности» тех агентов, которые уже были заняты в этой компании – *объем договоров страхования за последние два года*. Согласно этому критерию были отобраны 100 наиболее успешных и 100 наименее успешных работников, которым предложили заполнить опросные листы. Каждый ответ с помощью определенных статистических методов получил оценочный показатель; таким образом была создана база данных, с которой предполагалось сравнивать теперь уже результаты опроса кандидатов, аналогично оцененные. Чем теснее суммарный показатель ответов претендента коррелировал с «базовым показателем успешности», тем вероятнее прогнозировалась его будущая работа как успешная.

К 30-м годам XX в. с помощью биографического анкетирования стал проводиться отбор кандидатов на рабочие места и коммерческие должности, затем – на руководящие посты. Эффективным признано его использование в военной сфере, например для отбора водолазов и солдат. С 1950 гг. биографическое анкетирование стало объектом серьезного научного изучения.

С помощью биографического анкетирования выявляются данные о прошлом человека и так называемом его жизненном фоне (демографические данные, хобби, информация о службе, интересах, точках зрения и т. д.). Большинство биографических анкет относительно короткие и предусматривают возможность получения связанных

ответов; оцениваемые легко и быстро, они особенно целесообразны в предварительном отборе. Наиболее часто используют два варианта биографических анкет. Суть первого варианта – Weighted Application Blank в том, что ответы на отдельные вопросы дифференцированы на основании их связи (корреляции) с разработанными критериями. Условием такого анкетирования является запрет на использование разработанного для одного предприятия бланка в другом даже в случае идентичности вакантных мест; жесткость требования объясняется «зависимостью получаемых результатов от ситуации, например от состава претендентов выборки». Второй вариант базируется на использовании анкеты Biographical Information Blank. Основу метода составляет гипотеза, что поведение в будущем зависит от образа действия и опыта в прошлом. Если удастся идентифицировать основные моменты биографии, то можно образовывать большие группы претендентов со сходными предварительными данными, для которых всегда вероятно прогнозировать одинаковые критерии деятельности.

Недостаток метода – в первую очередь, сомнения в качестве прогноза. Сомнения основываются на дискуссионной справедливости гипотез о влиянии биографических данных на оценку деятельности, а также на том, что основу анкет относительно часто составляют комплексные теории о личности и ее психологическом развитии, и из этих конструкций не всегда ясна возможность интерпретации, генерализации, а также стабильности и валидности прогноза.

Разрабатываемая строго индивидуально для конкретного предприятия биографическая анкета должна выявить характерный профиль, по которому затем можно было бы определить потенциал пригодности. Для того чтобы сформировать такой профиль, из поля обсуждаемых выбираются отдельные вопросы и выделяются как наиболее важные. Версии таких профилей могут быть разными (табл. 5.24). Определение пригодности кандидата – заключительный этап автобиографического анкетирования – осуществляется через схожесть с идеальным профилем, получаемым из ответов «успешных» работников.

Таблица 5.24¹¹²
«Профили успешности» в автобиографических анкетах

112 Schanz G. Personal Diagnostik. – Muenchen: Verlag Franz Vahlen, 1993; Hentze J. Personalwirtschaftslehre. – Bern, Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 2001; Praktische Lehrbuch Personalwirtschaft Harlander N., Clemens H., Koerber Fr., Muebler K.-D. Verlag moderne Industrie, 1985.

<i>Профили успешности</i>		
<i>по Шанцу</i>	<i>по Хенitze</i>	<i>по авторам книги «Практический персонал-менеджмент»</i>
1. Школа:	1. Возраст	1. Происхождение
• успехи по отдельным предметам	2. Возраст при поступлении на работу	2. Семейное положение
• отмеченная активность	3. Родительский дом и детство	3. Воспитание
2. Мотивы выбора профессии	4. Школа	4. Жилищные условия
3. Поведение в свободное время и интересы	5. Активность во время обучения в школе	5. Здоровье
4. Семья	6. Основания выбора профессии	6. Образование
5. Социальная активность	7. Профессиональный рост	7. Выбор профессии
6. Автопортрет	8. Мотивы для востребованной деятельности	8. Профессиональный опыт
	9. Активность и интересы	9. Интересы в свободное время
	10. Семья	10. Членство в партиях, объединениях
	11. Самооценка и установки	

В настоящее время автобиографическое анкетирование целесообразно в основном в следующих случаях: количество сотрудников большое, новые приемы на работу – часты, персонал и кандидаты характеризуются однородной структурой (например, коллектив состоит из продавцов или из одних водителей и т. д.), критерии успеха определяются относительно просто.

Экономически метод оправдан для крупных предприятий, поскольку требует больших трудовых и материальных затрат. Создаваемая исключительно для конкретного предприятия автобиографическая анкета не может быть перенесена на другое, даже однотипное, без предварительной проверки. Практическая целесообразность метода более выражена для *предварительного* отбора внешних кандидатов. Поэтому анкетирование является промежуточным этапом. Опыт показал, что с ростом набранных при анкетировании очков вероятность того, что кандидат успешно пройдет *Assessment Center*, возрастает.

Кроме заполнения анкет кандидатом или специалистами кадровой службы используется подход, согласно которому заинтересованным в найме предлагается заполнить анкету и с помощью приложенного «ключа» оценить собственные результаты. Решение о найме не должно зависеть только от результатов биографического анкетирования.

Нередко к пакету заявительных документов прилагаются **рекомендательные письма**, трудовые характеристики или различные отзывы о кандидате. При одинаковой цели – выражение мнения о кандидате – каждый из названных документов имеет различное содержание. Отзыв квалифицируется как мнение о кандидате и его оценка, *характеристика* – как письмо с отзывом о служебной, общественной и другой деятельности, *рекомендация* – *благоприятный* отзыв о кандидате.

Работу с рекомендательными письмами на предприятии условно можно разделить на два этапа.

На *первом* этапе разрабатывается шаблон (или анкета) с основными вопросами к рекомендуемому лицу. Чем точнее они поставлены и чем больше отношения имеют к

другим заявительным документам, в том числе свидетельствам, сертификатам и дипломам, тем более полезными для анализа будут ответы. Подготовкой опросного листа должен заниматься тот, кто заинтересован в получении исчерпывающих ответов, часто – сам опрашивающий.

На *втором* этапе в зависимости от возможностей, этических и других соображений опросный лист может быть отправлен рекомендуемому с письменной вежливой просьбой уточнить или прояснить некоторые данные. При разных техниках интервьюирования и тематике вопросов общими должны быть этические моменты: непозволительно наведение справок без согласия нанимаемого в том случае, если он еще не уволился.

Рекомендательные письма более целесообразно запрашивать от кандидатов на должности специалистов с полифункциональной деятельностью и руководителей. Кроме того, в целях снижения субъективности содержания следует требовать от претендентов нескольких рекомендаций, определяя рекомендателей в зависимости от характера и статуса вакансии, например, «бывший работодатель», «бывший коллега», «учитель» или «преподаватель», «бывший наставник» и т. д. Сопоставление присланных писем поможет отследить повторяющиеся качества или характеристики с тем, чтобы в дальнейшем отборе выяснить наличие других, которые в рекомендациях не обозначены. Полезность рекомендательных писем может усиливаться, если они имеют вид целевого опросника. Рекомендация не должна быть обязательной для представления кандидатом. В версии ее «желательного представления» возможно дальнейшее предположение о причинах того, почему претендент, воспользовавшись правом выбора, рекомендацию не представил.

Это интересно

Рекомендательные письма

Предметом сомнений рекомендательных писем является степень объективности изложенной в них информации. Есть также мнения, что рекомендательные сведения желательны только для руководящих должностей. В числе авторов, которым можно доверять, называют «частных лиц, бывших руководителей, бывших работодателей». Также практики утверждают, что закрытые рекомендательные письма от работодателя имеют большую весомость, чем открытые. В ряде случаев в качестве рекомендателя или доверенного лица выступает по просьбе кандидата высокопоставленная личность, которая не отрицает своего поверхностного познания о рекомендуемом, но, тем не менее, характеризует его положительно и считает пригодным для данной вакантной должности. Смысл такого «трюка» – достижение «парализующего эффекта» у экспертов, которые должны, предположительно, проникнуться аналогичным отношением к кандидату.

При найме на ряд предприятий кандидат должен вместе с другими заявительными документами предъявить написанную от руки биографию или во время собеседования изложить на бумаге соображения по какой-либо теме для последующего проведения **графологической экспертизы**.

Графология, как один из наиболее древних методов познания человека исходит из того, что любому человеку присущ при письме личный, только ему принадлежащий почерк, в котором закодированы многие распознаваемые специалистом качества личности, в том числе характеризующие степень пригодности к определенному месту работы.

Несмотря на достаточно низкую валидность метода – ниже 0,20 – графологическая экспертиза нашла свое применение на предприятиях (табл. 5.25).

Таблица 5.25 ¹¹³

113 Составлено по: Schuler H., Frier D., Kaufmann M. Personalauswahl im europä-eischen Vergleich:.

**Частота применения графологической экспертизы для внешнего отбора кандидатов,
%**

	<i>ФРГ</i>	<i>Франция</i>	<i>Испания</i>	<i>Бенилюкс</i>	<i>Англия</i>
Необученные рабочие	0	10	0	0	0
Квалифицированные рабочие	0	18	5	0	0
Служащие без выполнения руководящих функций	0	29	19	0	0
Обучающиеся на предприятии	1	56	18	14	6
Руководители, в том числе					
нижнего уровня	2	74	20	13	6
среднего уровня	7	100	16	18	6
высшего уровня	11	94	15	27	0

Возможности метода и его некоторые преимущества состоят в том, что в отличие от, например, тестовых методов, графология не диагностирует «частичных способностей», а дает *целостную оценку личности кандидата*, особенно его психических предпосылок к работе (динамизм, упорство в достижении поставленной цели, выносливость, готовность работать в команде).

Возможность графологической экспертизы распространяется на сферу следующих оценочных критериев:

- *личностный* портрет кандидата (например, эгоизм, терпение, веселый нрав, холодность, чувство низкой самооценки, бесцеремонность и т. д.);
- *рабочий* портрет кандидата (например, умение приспосабливаться, сообразительность, выдержка, чувство долга);
- *рабочие помехи* (например, агрессивность, высокомерие, небрежность, нервозность, педантизм и проч.).

Приверженцы метода отмечают его экономическую привлекательность, т. е. относительно небольшие финансовые издержки. Кроме того, по мнению специалистов по отбору, экспертиза достаточно легка и не требует личной встречи кандидата с графологом.

Сомнения в пригодности метода для оценки кандидатов классифицируются в четыре основные группы: во-первых, кандидат будет с особым старанием трудиться над изготовлением образца рукописи, а это – заранее заложенная субъективность в предстоящей оценке; во-вторых, недостаточная исследованность метода как инструмента отбора; в-третьих, интерпретация почерка более значима для должностей более высокого уровня (в характеристиках которых – интеллект, профессиональная «поведенческая зрелость»), чем для более низкого (с менее выраженной упражняемостью в письме), а в «руководящей» группе – для управленцев верхних рангов; в-четвертых, профессионализм графолога оценить трудно».

Поэтому графология не должна быть *единственным* методом оценки кандидата. Ему должна отводиться роль «дополнительного вспоможения», он используется вместе с тестированием, анализом биографии кандидата, опросом рекомендателей, получением личностного представления через собеседование.

Медицинская экспертиза. Важность медицинской экспертизы при найме обусловлена несколькими причинами.

(Goetingen; Stuttgart: Verlag fuer Angewandte Psychologie, 1993. S. 32, 74, 91, 108, 127.)

Согласно другой информации каждый пятый предприниматель и каждый второй советник по персоналу запрашивают графологическую экспертизу, если речь идет о занятии руководящей должности [Rischer K. Optimale Personalauswahl. – Koln: Technische Akademie Wuppertal, Verlag Rheinland, 1990. – 112 s].

Причина первая – логическая увязка успешности работника и состояния его здоровья. Главными факторами трудоспособности, по мнению специалистов, являются предпосылки дееспособности и готовность к работе. Если *предпосылки* успеха определяются посредством технического и организационного аспектов процесса труда, а также состояния рабочего места (вентиляция воздуха, шум, освещение и др.), то *готовность* к успеху зависит от таких способностей, как диспозиция результатов и необходимость желания трудиться. Успех определяется прежде всего отношением к труду и так называемым рабочим климатом. Определяющие успешности, следовательно, разделяются на зависящие от работодателя и формируемые исключительно работником. Возможность последнего в этом в значительной степени зависит от медицинского фактора.

Причина вторая в том, что, помимо прочего, целью врачебного обследования является выяснение, соответствует ли кандидат физически и психически требованиям предстоящей деятельности. Кроме того, прослеживается тенденция, когда преимущественно «мужские» должности занимают женщины, испытывая затем повышение нагрузки». Поэтому значимость метода – своевременная страховка нанимающихся от возможного ущерба их здоровью.

Причина третья – трудовые и особенно финансовые потери, которые будет нести предприятие в случае длительной болезни работника, предпосылки к которой не были выявлены при найме.

Объект врачебного обследования четких границ не приобрел. Согласно одной из версий, медицинская экспертиза должна установить, будет ли кандидат справляться с физическими нагрузками, предполагаемыми будущей деятельностью. Экспертиза должна проводиться целесообразным способом, исходя из специфики рабочего места и требований цехового врача. Согласно другой версии, оценка пригодных способностей определяется по:

- предварительному и настоящему состоянию: возраст, пол, семья, профессия, несчастные случаи, прививки, условия жизни, среда обитания, факторы риска, трудности;
- физической конституции: дыхательные пути, пищеварение, мочеполовая система, кроветворные органы, сердце, кровообращение, обмен веществ, железы внутренней секреции, вегетативная нервная система, центральная нервная система;
- психическому состоянию: интеллект, внимательность, память, концентрация, выносливость, ощущения, воля, инициатива, фантазия.

Результатом обследования при найме, как правило, являются определенные рекомендации, которые являются значимыми, но не окончательными для заключения трудового соглашения с работником.

Противники медицинской экспертизы считают ее дискриминирующим фактором в отборе персонала, ведущим, помимо прочего, к нарушению гарантии обеспечения в старости. Есть мнение, что врач должен дать рекомендации не работодателю по поводу претендента, а претендующему на ту или иную должность и высказать свои опасения только ему, если они не касаются заразных или других заболеваний, которые могут иметь негативные последствия для окружающих. Кандидат должен решать сам, наниматься на работу или нет. Если же вопреки рекомендации врача он все же решит трудоустроиться, эксперт свои опасения доводит до сведения работодателя.

Фактические врачебные заключения о пригодности выглядят неодинаково, что объясняется различными требованиями к ним предприятий-заказчиков: в одном случае предполагается, что пригодность кандидата должна быть в ходе обследования проранжирована: «пригоден»; «пригоден только для предусмотренного рабочего места»; «пригоден для других мест работы»; «в настоящее время не пригоден»; в другом случае требуется дифференцировать обследованных только по двум категориям: «пригоден» и «не пригоден»; в третьем случае службы управления персоналом желают знать о физическом состоянии кандидата больше, чем скрывает в себе лаконичное «пригоден».

Есть фирмы, предусматривающие для врача подробный оценочный лист, но руководитель службы персонала довольствуется только окончательным решением; другие разрабатывают формуляр, включая в него те или иные вопросы в зависимости от отрасли.

Медицинская экспертиза оправдана, если (1) она осуществляется цеховым врачом или узким специалистом в соответствии с четкими требованиями к состоянию здоровья конкретного рабочего места (например, при приеме на работу руководителя работодатель должен быть уверен в отсутствии у нанимаемого патологии органов кровообращения, повышенной нервозности; при найме машиниста локомотива, водителя автотранспорта – в наличии хорошего зрения и необходимой профессиональной реакции и т. д.); (2) существует дифференцированный подход к «тотальности» медицинского обследования, например для не достигших 18-летнего возраста или нанимающихся на работу впервые предусматриваются генеральные осмотры с целью выявления динамики в здоровье; (3) врач в первую очередь сообщает о результатах кандидату, а уже затем предприятию-работодателю; (4) медицинский эксперт ограничивается в справке-формуляре работодателю только указанием степени и границ пригодности кандидата, не указывая выявленного заболевания; (5) возможно повторное медицинское обследование после назначенного врачом лечения и подтверждения затем изменения состояния пригодности нанимающегося; (6) у кандидата есть право оспорить результаты медицинского обследования, обратившись в другое медицинское учреждение; (7) врач оставляет без ответов поставленные работодателем, но не допустимые нормами трудового права и этики вопросы.

Фотография на этапе бесконтактного отбора, с одной стороны, демонстрирует свою полезность, позволяя получить непосредственное впечатление о кандидате; с другой стороны, необходимость ее в пакете документов претендента остается дискуссионной: во-первых, фотография свидетельствует не только о нанимаемом, но и фотографе: профессионал может придать благоприятный облик на фотографии ущербному кандидату, а дилетанту удастся одаренному по внешности кандидату придать ущербный вид; во-вторых, неизвестно, насколько снимок устарел и насколько выигрышно по отношению к сегодняшнему дню изображен на нем претендент.

Формируя негативное или компромиссное отношение к приобщению и анализу фотографии, специалисты руководствуются такими критериями, как поверхность, шаткость, субъективизм и даже мистицизм этого процесса и усматривают опасность прежде всего в том, что фотография так или иначе может оказать влияние на ход отбора кандидатов.

Не абсолютизируя важность фотоснимка при найме, ряд специалистов все же считают метод целесообразным: во-первых, фотография важна для целостного впечатления о кандидате; на этапе отбора фотоснимки образуют взаимосвязь с другими документами и являются хорошим вспоможением. Они могут быть одновременно и фотографиями для последующего удостоверения и деловых бумаг; дополнительную фотографию получить труднее и часто только путем оплаты фотосъемки фирмой; во-вторых, фотографии помогают специалисту по персоналу при множестве заявлений идентифицировать позднее отдельного кандидата; в-третьих, руководитель, с которым кандидату предстоит работать и которому кандидат, изображенный на снимке несимпатичен, должен сразу делать заключение о невозможности совместной успешной работы; в-четвертых, в единичных случаях, если предприятие ищет кандидата, который будет работать с клиентами или с общественностью, фотография может облегчить предварительный отбор.

Разброс суждений ученых и практиков относительно пользы фотографии сопровождается неоднородностью отношений к этому самих кандидатов: например, квалифицированный рабочий видит в фотографии только обременительную деталь бюрократического ритуала, а менеджер придает ей более серьезное значение.

Представляя кандидату различную степень свободы в выборе собственной

фотографии, специалисты кадровых служб, тем не менее, ожидают, что она будет паспортного формата или несколько уменьшенная цветная или черно-белая, в случае необходимости «для физиогномической экспертизы анфас и в профиль», выполненная по возможности, не фотоавтоматом.

Подходы практиков к присланным фотографиям для найма дифференцируются следующим образом.

Подход 1. Фотография анализируется специалистом по физиогномике с помощью специальных физиогномических таблиц, содержащих до 200 отдельных признаков.

Подход 2. Фотография анализируется специалистом службы персонала с использованием различных макетов для оценки, например, приведенных в табл. 5.26.

Подход 3. Фотографии при получении с пакетом документов кандидата запечатываются в отдельный конверт каждая, вскрываются после принятия решения о найме или отказе в найме, т. е. анализу не подвергаются.

Каждая из версий заслуживает внимания в зависимости от ситуации найма. Анализ фотографии целесообразен в случае, если вакантная должность – «визитная карточка» предприятия и потенциальный сотрудник будет работать с клиентами, осуществлять презентацию продукции, рекламу услуг, иметь профессиональные связи с общественностью. Вместе с тем, статистика показывает, что нередко презентабельность скрывает «тотальную непригодность». Поэтому фотография может служить лишь дополнительным элементом при оценке кандидата.

Таблица 5.26

Макеты составляющих для оценки фотографии

<i>Обобщенная версия</i>	<i>Детальная версия</i>
Вид фотографии нанимаемого (маленькая, большая, черно-белая, цветная)	Культура, жизненная установка и самооценка кандидата (галстук или «бабочка», строгая или неряшливая одежда, форма очков)
Изготовление (фотографом, фотоаппаратом)	Эстетичность (завязан ли узел галстука аккуратно или небрежно. Есть категории людей, которые этим деталям уделяют мало внимания и им безразлично, говорит ли их вид и способ одеваться о корректности и вкусе)
Дата фотографии (старая, новая, актуальная)	Чувство цветовой гаммы (на цветной фотографии)
Одежда нанимаемого (ухаженная, неухоженная, старомодная, модная, неряшливая, исключительная)	Чувство высокомерия, гордости, прямооты (поза, поворот головы кандидата на фотографии)
Особенности во внешности нанимаемого (очки, борода, прическа)	Желание показаться оригинальным или экстравагантным (большой формат фотографии, фотография в «полный рост» или «с собакой у камина», или по мотивам «курортных воспоминаний» и др.)
	Возраст, успехи, поражения (у пожилых людей жизнь запечатлена в чертах лица: деформация рта, взгляд могут говорить об успехах или разочарованиях, жизненном опыте. Успешный кандидат выглядит иначе, чем тот, которого преследовали неудачи)
	Небрежность, хитрость (прислана любая фотография, «попавшаяся под руку»; устаревшая, на которой кандидат выглядит моложе, чем в настоящее время – с желанием «примолодиться»)

5.3.6.2. Тестирование в оценке кандидатов при найме

Тестирование кандидатов относят к психологическим «полуконтактным» методам отбора: встреча сотрудника отдела кадров и претендента происходит, но носит формальный характер, и результат отбора определяют не факты и впечатления, полученные при живом общении, а содержание заполненных бланков.

Преимущества метода – это, во-первых, способность выявить те или иные реакции личности, а затем измерить их в «стандартных условиях» и «объективно», а во-вторых, возможность сравнить выявленные качества с качествами других испытуемых, т. е. на научной основе и справедливо для предприятия и претендента провести селекцию пригодности.

Исследования, проведенные при отборе персонала в сфере индустрии и правительственных структурах США с помощью тестов на профессиональное развитие когнитивных (познавательных) способностей,¹¹⁴ позволили сделать следующие выводы: а) тесты являются достоверным индикатором будущих успехов в работе или учебе для всех видов работ и всех групп людей; б) тесты одинаково валидны (действительны) как для меньшинств, так и для остального населения и справедливы для представителей меньшинств, так как они не несут в себе потенциального предубеждения против способностей последних; в) тесты когнитивных способностей, используемые для отбора персонала при найме, могут сэкономить нанимателю крупную сумму денег – от 18 млн долл. в год для небольших работодателей, таких как Полицейское управление Филадельфии (5000 служащих), и кончая 15 млрд долл. в год для крупных работодателей, например для федерального правительства (4 млн служащих).

Однако использование тестирования с позиций психологической, этической и даже правовой состоятельности не совсем оправдано. Рексилиус пишет: «Я называю подобного рода трактовки «наивными», потому что они прокладывают себе дорогу в умы, не будучи затронутыми бесчисленными критическими замечаниями против тестов и диагностики, не отягощенными самокритикой. Поверить в них – и тест предстанет как лампа Алладина, а тот, кто его применяет, – учеником волшебника или даже самим волшебником. Но как это часто бывает со сказками, они так и остаются сказками».¹¹⁵ К «непредвзятости» тестирования с сомнением относятся также американские специалисты Торрингтон и Хелл,¹¹⁶ которые утверждают, что тесты бывают несправедливы в том плане, что могут быть составлены с пристрастием в социальном, половом и расовом аспектах.

Известно, что в 1960-е гг. работодатели испытывали наибольшие трудности с тестированием, так как факты расовой и половой дискриминации укрепили среди менеджеров и специалистов по персоналу мнение о том, что применение этого метода – не только неблагодарное, но и даже опасное мероприятие.

При найме выделяют три основные ситуации, в которых применяется психологическое тестирование:

- имеется несколько вакансий, но только один претендент, который должен занять ту должность, которая ему больше всего подходит;
- количество вакантных мест и число претендентов одинаковы; необходимо добиться оптимального распределения;
- свободна только одна вакансия, на которую претендуют несколько человек, необходимо выявить наиболее подходящего.

¹¹⁴ Тесты когнитивных способностей – это профессионально разработанные объективные тесты, оценивающие вербальные, математические способности, способности к механике, способности пространственного воображения; наличие дедуктивного и индуктивного мышления, которые широко используются при отборе работников в промышленности и правительственных структурах.

¹¹⁵ *Rexilius G. Grenzen der Testerei // Testtheorie und Testpraxis. – Hamburg: Rowohlt, 1987. – S. 78—163.*

¹¹⁶ *Torrington D., Hell L. Personnel management: A new approach. – N.Y.; London, 1991.*

Тестирование при найме целесообразно там (1), где в короткое время проверяется большое число кандидатов»; (2) для определенного рабочего места ожидаются индивидуальные различия в производительности (работоспособности); (3) критерии, специфичные для данного места работы, варьируют; (4) выполнение критерия производительности (работоспособности) базируется на взаимодействии между психологическими признаками и профилем пригодности рабочего места.¹¹⁷

Предпосылками для применения тестов является обнаружение способа поведения, который является наиболее важным для выполнения профессиональных обязанностей, необходимых для данного вакантного места.

Тестирование в соответствии с этим должно отвечать следующим основным требованиям:

- тестируемая личность должна иметь возможность продемонстрировать свое типичное поведение;

- метод должен быть выверенным, испытанным и надежным;

- результаты должны быть действительными и в будущем.

В соответствии с выбранными группировочными признаками тесты подвергают классификации. Наиболее укрупненная классификация содержит две группы тестов:

- *проекционные*, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев);

- *психометрические* (психологические), необходимые для выявления отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях.

Классификация по Г. Шанцу¹¹⁸ (представление работающего индивида в виде двух характерологических компонент – его способностей (возможностей) и личностных качеств) также содержит *две группы тестов*:

- тесты *способностей*, подразделяемые на тесты производительности и интеллектуальные тесты;

- *личностные* тесты.

Классификация по Р. Штейнбуху и К. Олферту¹¹⁹ – более детализирована: каждая из первоначально отобранных групп тестов делится на несколько субгрупп:

- тесты способностей, с помощью которых исследуются общие способности к успешному и производительному труду, интеллектуальные способности, специфические дарования и специфические трудовые способности;

- личностные тесты, прежде всего предназначенные для установления интересов, склонностей, внутренних установок, социальной манеры поведения, свойств характера: тесты интересов, тесты на истолкование форм, тематические тесты, цветовые тесты.

Оперируя, в принципе, теми же понятиями, но обозначая основные характеристики трудящегося как *работоспособность* (производительность) – *личность* – *интеллект*, Бертхель¹²⁰ разработал трехэлементную классификацию психологических тестов:

- общие тесты производительности, направленные на фиксацию у испытуемого сугубо профессиональных притязаний, связанных с требованиями рабочего места;

- личностные тесты, цель которых – охватить и сделать сравнимыми характерологические портреты кандидатов, выявив их интересы, установки и восприятия;

- тесты на интеллект.

Имея разную направленность, психологические тесты неодинаковы по содержанию. По частоте применения их можно выстроить в иерархический ряд: тесты на интеллект,

¹¹⁷ Hentze J. Personalwirtschaftslehre. – Bern; Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 2001.

¹¹⁸ Schanz G. Personaldiagnostik. – Munchen: Verlag Franz Vahlen, 1993. – 112 s.

¹¹⁹ Steinbuch P.A., Olfert K. Personalwirtschaft. – 5. Aufl. – Kiehl, 1993.

¹²⁰ Berthel J. Personal-Management. – Stuttgart: Verlag C.E. Poeschel, 2003.

затем тесты производительности и личностные тесты;

– тесты на *интеллект*. Интерес ученых и работодателей вызывают тесты, способные измерить как *общий уровень* интеллекта (например прогрессивные матрицы Ровена), так и его *специальные*, или *специфические* качества (способность фокусировать внимание, комбинационные способности, математическое мышление, пространственное воображение, способность фантазировать).

Одной из существенных проблем в использовании тестов на интеллект для селекции кандидатов являются неясные требования к нанимаемым кандидатам;

– *тесты производительности* – их применяют для измерения как *общих*, так и специфических способностей и навыков. Содержание общих тестов производительности (наиболее известные и эффективные – тесты Брихенкампа, Линерта, Абеля) – это измерение таких способностей кандидата, как умение концентрироваться, проявлять активность в производственных ситуациях. Показатель тестирования складывается из «смешанной производительности», которая детерминирована через быстроту обработки и ошибочную смелость (как часто называют допущенные тестируемым ошибки), например при сложении чисел, решении простых арифметических задач;

– *специальные тесты производительности*, которые особое значение имеют для водителей автомобилей, работников индустриального и ремесленного профиля. Содержание тестов моторных реакций определяется измеряемыми показателями, в число которых, например по Флейхману, включается 11 характеристик: точность контроля, комплексная координация, скорость движения рук, ловкость пальцев, плече-кистевая жесткость, прицельность движений и др. Сенсорные реакции чаще всего определяются посредством тестов на обоняние и осязание.

Поскольку профессиональный успех часто зависит не только от профессионально-технической квалификации кандидата, но и от его личности, личностным качествам при найме также придается значение, особенно при отборе на руководящие должности для выяснения «признаков социальной компетенции» претендента, а также для отбора на те вакансии, которые требуют наличия (или недопустимости) определенных черт характера, наличия силы воли, умения приспосабливаться.

Личностные характеристики нанимающихся измеряются с помощью персональных опросных листов (анкет) и специальных проекционных тестов. Широко известным, например, является личностный тест, разработанный Фаренбергером, Селгом и Хамнелем, посредством которого определяются нервозность, агрессивность, депрессивность, раздражительность, эмоциональная неустойчивость и другие показатели, внутренняя корреляция которых позволяет затем выяснить более обобщенные личностные характеристики кандидата: открытую агрессивность; эмоциональную неустойчивость; контактную ориентированность; способность добиваться; хладнокровие.

Посредством проекционных тестов личностные качества испытуемого фиксируются через оценку достаточно неординарных заданий, которая читается уже в некоторых их названиях: «чернильные кляксы» Роршах-теста, фотопортреты – «на выбор раздражителей», «цветовая гамма» теста Люшера. В противоположность опросным листам проекционные тесты в своей интерпретации зависимы от субъективных оценок тестирующего.

Мультиразмерность производственных ситуаций и возникающая поэтому потребность в комплексной оценке кандидатов стали основанием для разработки *тестовых батарей*. Они целесообразны для использования крупными компетентными учреждениями и только для внутреннего использования предприятиями-адресатами.

Критерии качества тестов и практика тестирования. В качестве признанных для оценки тестов выступает ряд показателей (критериев качества).

Объективность – степень независимости результатов теста от проверяющего. Различают три аспекта объективности: проведения, подведения итогов и интерпретации.

Надежность, или независимость от случая, – степень стабильности измерений

отличительной черты при повторном тестировании. Одним из важных аспектов достоверного тестирования является методика эмпирического определения достоверности. Наиболее часто используют четыре метода: повторное тестирование, параллельное тестирование, раздвоение теста и консистентный анализ.

Валидность, или действительность теста, – гарантия, что он в самом деле измеряет то, что подлежит измерению или что должно быть измерено.

Эти основные показатели оценки качества тестов дополняются побочными критериями: *нормируемость*, *сравнимость*, *целесообразность* (измеряемые качества или способ поведения должны иметь практический интерес и не должны так же хорошо исследоваться другими тестами), *экономичность* (для проведения теста требуется мало времени; используется мало материалов; тест прост в обращении; тест может проводиться как групповой; предполагается быстрое и удобное вынесение оценки).

Практичность. В производственной практике в оценку практичности включаются затраты на разработку или выбор метода, стоимость его реализации, в том числе затраты времени для оценки компетенции экспертов, их обучения; организационные расходы, затраты на информирование и убеждение (если это необходимо) других сотрудников предприятия.

Критика тестирования и принципов отбора привели к необходимости изучения воздействия отборочных процедур на претендентов. По оценке Поортинга,¹²¹ квоты нанимаемых на предприятия зависят от используемых им методов отбора. В соответствии с этим сравнительно новым показателем качества тестирования стало *восприятие* их, или *приемлемость* метода со стороны кандидатов.

Во всех оценочных системах неизменным является показатель валидности тестов, которую можно квалифицировать по сравнению с некоторыми другими методами отбора как достаточно высокую. Критерий валидности дифференцируется по основным видам тестов – интеллектуальным, производительным и личностным.

Валидность тестов на *интеллект* оценивают достаточно высоко. Например, крупные финансовые организации ФРГ валидность оценки интеллектуальных способностей лиц с последующим обучением через соответствующие тестовые батареи квалифицируют равной 0,48.

Оценка валидности *производительных*, или профессиональных тестов, не выходит за интервал 0,10—0,20.

Отмечаемая в литературе дискуссионность пригодности для отбора *личностных* тестов сопровождается соответствующим рядом оценочных показателей, которые варьируют в диапазоне 0,15—0,40. Если же оценивать не общий личностный тест, а его «отдельные специфические гипотетические факторы», то, по расчетам специалистов, можно ожидать более высокой оценки. Так, средний показатель валидности для специальных личностных тестов определяется как 0,25 и 0,30 – для тестов по оценке интересов и мотиваций.

Результаты использования тестов дают основание для выявления рангов прогностической валидности, используемых при отборе тестов: наибольшая валидность прослеживается у тестов на интеллект, затем личностных тестов и тестов производительности.

Важным моментом организации и проведения тестирования является создание тестовой ситуации, в комплексное понятие которой включаются такие элементы тестовой процедуры, как внешние условия, руководитель тестирования, взаимодействие между руководителем тестирования и испытуемым, установки и ожидания испытуемого, страх перед тестом.

Объективность тестовой ситуации прежде всего означает, что *условия проведения*

121 A survey of attitudes towards tests among psychologists in six western European countries / Poortinga Y.H., Coetsier P., Meuris J. et. al. // International Review of Applied Psychology. – 1982. – N. 37. – P. 7—34.

тестов для всех кандидатов одинаковы и стандартизированы. Для участников испытания подбирается соответствующее помещение, хорошо освещаемое и проветриваемое, исключая посторонние помехи. В задачи *руководителя тестирования* входят ознакомление кандидатов с инструкцией теста, наблюдение за ходом процедуры, предотвращение нарушения порядка, сбор анкет. Экзаменатор не сможет избежать определенных процессуальных взаимодействий с испытуемыми, поэтому влияние *взаимодействия между руководителем тестирования и кандидатом на итог* должно быть предметом внимания тех, кто организует эту процедуру. *Страх*, однозначно трактуемый как помеха в тестировании, рассматривают в двух вариантах: привнесенный самой личностью испытуемого и индуцированный тестом. Определено, например, что чувство страха, индуцированное условиями тестирования, при принципиально низком уровне ведет к повышению, а при принципиально высоком уровне – к снижению показателей испытуемых.

Работая над созданием требуемой тестовой ситуации, менеджер по персоналу должен определить, какому контингенту претендентов предстоит пройти тестирование, какой тест задействовать, сколько времени займут процедура тестирования и оценка результатов, целесообразен ли метод с экономической точки зрения.

С этой задачей могут справиться *вспомогательные работники*, поскольку большинство тестов оцениваются по шаблону. Часто в указаниях сообщается также о доверительных интервалах, которые при оценивании необходимо принимать во внимание. Оценка может быть вынесена в течение нескольких минут. Интерпретация результатов является уже задачей специалиста.

Экономический аспект тестирования заслуживает внимания: большинство методов предполагает проведение группового тестирования и дает возможность одновременно проверить определенные способности нескольких кандидатов; основной инструментарий (например, шаблоны, инструкции) приобретаются только один раз; расходы на тестирование могут быть точно прокалькулированы, если известны вид теста, длительность процедуры и количество требуемого тестового материала.

5.3.6.3. Контактные методы оценки кандидатов

Собеседование. Специалисты называют этот метод по-разному: «интервью», «установочная беседа», «представительский разговор», «заявительная беседа», «собеседование».

Установочное собеседование представляет собой беседу претендента с представителем кадровой службы и/или менеджером, при которой в процессе обмена информацией, с одной стороны, осуществляется сбор данных о профиле и потенциале пригодности будущего работника: квалификации, способностях, интересах, характере, дается заключение о его мотивах и ценностных установках, анализируются способности к ведению беседы, контактированию, коммуникабельность, а с другой стороны, претендент получает сведения о рабочем месте, перспективах своего личностного роста в случае трудоустройства и стратегии предприятия.

Специалисты выделяют следующие элементы *интервью*:

- получение личного впечатления о кандидате;
- выявление ошибочных данных о личности, уровне работоспособности и готовности кандидата к работе;
- сравнение письменных и устных высказываний кандидата и разъяснение возможных несоответствий;
- выявление степени интеграционной способности кандидата, т. е. его способности включиться в предназначенную ему рабочую группу;
- выявление ожиданий и целевых представлений кандидата;
- информирование кандидата о предприятии и рабочем месте;

– создание у кандидата позитивного впечатления о предприятии.

Согласно практике, коэффициент валидности интервью значительно ниже коэффициента валидности тестирования, анализа биографических документов, профессиональных экзаменов и др. Валидность общепринятых, неструктурированных или малоструктурированных интервью, по оценкам, не превышает 0,14—0,19.

В диагностике менеджмента интервью может выполнять следующие функции:

1) *простое установление факта* – дополнение или выяснение деталей в письменных документах;

2) *прояснение вопроса о «пригодности»* ; здесь решающую роль играют эмоциональные компоненты, личностные предрасположения или антипатия, а также чисто внешние признаки («не подходит фирме»);

3) *оценка способностей, навыков и побудительной готовности* , т. е. компонентов возможностей и желания кандидата в отношении определенной должности и должностного уровня.

Потенциал пригодности претендента может выявляться посредством различных видов интервью, которые различаются степенью определенности и формализованности структуры и, соответственно, проводятся: 1) по стандартному бланку-схеме; 2) с использованием заранее подготовленного основного опросника; 3) в свободном режиме, при предварительном определении лишь темы беседы.

Бланк-схема – это стандартный для данного предприятия опросный лист, на котором работник кадровой службы делает пометки об ответах претендента. Удобство такой формы – в возможности машинной обработки информации и сравнении результатов по массиву заявителей. В содержательном плане полученная информация достаточно ограничена, поэтому дает портрет нанимаемого в строго запрограммированных заранее рамках. Интервью, проведенное с помощью бланков-схем, называют *стандартизованным* , его эффективность более высока при значительном количестве претендентов на рабочее место. Независимо от должности нанимаемый должен указать в ней свои полные имя (отчество) и фамилию, дату рождения, подробный домашний адрес и телефон, службу в Вооруженных Силах с расшифровкой рода войск, причины непрохождения воинской службы, сведения о настоящей работе (если она есть), опыте работы (хронология мест работы с указанием должности), причины желания быть принятым на данное рабочее место. Для руководящей должности помимо указанных требуются подробные сведения о динамике деятельности на предыдущем месте работы и т. д. Специфика отдельных предприятий и производств отражается и в содержании бланков-схем.

Интервью с *основными вопросами* , в отличие от первого варианта, требует большей подготовки интервьюера. Если задаются только рамки собеседования и характер вопросов не должен устанавливаться ходом разговора, то такой тип интервью называют *структурированным* ; если же интервьюер имеет возможность формулировать каждый последующий вопрос исходя из контекста предыдущего ответа нанимаемого, то это интервью смешанное. На практике оно используется чаще и обеспечивает реалистический подход к содержанию беседы, проникновение в сущность обсуждаемых вопросов, и, как правило, большее понимание кандидата.

Интервью в *свободном режиме* относится к разряду недирективных, или *неструктурированных* . Интервьюер имеет возможность подстраиваться к ситуации, в которой проходит беседа, и к конкретному заявителю. Свобода, характеризующая эту форму беседы, с одной стороны, делает атмосферу для нанимаемого более раскованной, дает ему возможность выгоднее преподнести свои положительные качества и раскрыть их диапазон; с другой стороны, объективно проигнорировать ненужные сведения и выявить наиболее важные моменты может только опытный интервьюер. Позитивность неструктурированного интервью наиболее весома в ситуации, когда интервьюируемому нужно помочь разрешить профессиональные проблемы или понять, почему он не подходит для данной работы.

В зависимости от численности лиц, которые ведут интервью со стороны работодателя, различают:

- *единичное* интервью, при котором разговор с кандидатом ведет один интервьюер; часто это руководитель службы управления персоналом или будущий функциональный руководитель (например, начальник отдела, где есть вакансия);

- *двоичное* интервью, когда разговор с кандидатом ведут два человека, имеющие цель установить его способность включиться в данную работу;

- *групповое* интервью, которое предполагает участие в разговоре со стороны работодателя и других (помимо указанных) персон.

В менеджерской диагностике встречаются следующие варианты форм интервью:

- относительно числа участвующих в разговоре преобладает диада; часто бывает, что одного кандидата опрашивают два-три интервьюера и в редких случаях несколько кандидатов интервьюируются одним или большим числом опрашиваемых;

- относительно степени структуризации доминируют полуструктурированные формы, затем свободное интервью и полностью структурированное (смотря по обстоятельствам, редко —

- для кандидатов на должности, важные по рангу);

- относительно степени кооперирования чаще всего практикуются более или менее кооперированные формы (сочетающие различный психологический настрой и механизм бесед); редко проводятся так называемые стрессовые интервью, которые предназначены для отбора тайных агентов и из этических и правовых норм нецелесообразны.

Проведение собеседования, оценка его результатов. Возмещение расходов кандидатам. Большинство крупных предприятий формируют свои правила проведения установочной беседы. Наиболее часто такой порядок начинается с письменных приглашений к собеседованию. Как правило, макеты писем разрабатываются заранее и вносятся в компьютерный банк службы управления персоналом. В письме помимо формулы приветствия и самого приглашения указываются дата и время собеседования, которые согласовывают с кандидатами заранее. По существующему в условиях рыночных отношений положению, оплата проезда и накладных расходов нанимающихся осуществляется за счет приглашающей стороны. Приглашение может быть таким:

Уважаемый (ая) _____!

Мы благодарим Вас за присланные заявительные документы и проявленный интерес к сотрудничеству с нами. Ваше заявление нас очень заинтересовало. Мы полагаем, что нам необходимо познакомиться лично. Для встречи мы предлагаем Вам _____ (день, время, место)

К нам лучше всего добраться на _____ (вид транспорта)

Пожалуйста, обратитесь к дежурному (вахтеру), который проводит Вас в Службу управления персоналом.

Мы возместим Вам транспортные расходы на общественном транспорте (железная дорога, класс вагона...) или километраж пути (при использовании личного автомобиля), а также гостиницу и суточные по высшей ставке.

Пожалуйста, заполните приложенную к письму анкету и привезите с собой ее, а также недостающие документы: _____.

В случае, если предложенные сроки Вас не устраивают, дайте свои предложения.

Будем рады Вашему приезду

и остаемся с дружескими пожеланиями _____.

Приложение: Анкета для заявителя.

Отправка кандидату письма-приглашения предполагает, что предприятие готово к встрече. Готовность определяется результатами предварительной работы, которую осуществляет служба управления персоналом с привлечением других заинтересованных в

исходе найма лиц. Помимо ознакомления интервьюера с описанием вакантной должности центральным моментом подготовки к собеседованию считаются изучение деталей и критический анализ пакета документов кандидата по формальным и содержательным признакам. Полнота изложения, ясность фактов, отсутствие или наличие пробелов являются основанием для формирования *тематического каталога* собеседования и готовности интервьюера ответить на предполагаемые вопросы опрашиваемого. Работники службы управления персоналом планируют также продолжительность интервью с учетом того, чтобы не возникло «давления времени», а также заранее предупреждают о его сроках приглашенных от работодателя участников.

В зависимости от статуса вакантной должности на собеседовании могут присутствовать: 1) руководитель службы управления персоналом или один из делегированных сотрудников этого подразделения; 2) руководитель отдела, в котором есть вакансия; 3) начальник, с которым кандидату в случае найма предстоит непосредственно сотрудничать.

Проведение собеседования включает семь основных фаз общения с кандидатом (табл. 5.27). За фазой контакта, которая способствует снижению порога страха, следует пять основных фаз разговора. Фазы с первой по третью нацелены на сбор информации о кандидате, четвертая предполагает информирование самого кандидата. Если обе стороны устанавливают, что сотрудничество имеет пользу, на пятой фазе проводятся переговоры о контракте. Резюме результатов разговора, а также определение времени на раздумья являются окончанием собеседования.

Таблица 5.27
Иерархия и содержание фаз установочного собеседования ¹²²

<i>Фазы</i>	<i>Содержание разговора</i>	<i>Преимущественные функции</i>
I. Контактная фаза	Приветствие, взаимное представление, обоснование приглашения. Допускаются вопросы об уровне знаний кандидата о предприятии для выяснения интенсивности его интересов. Завершение кандидата в конфиденциальности беседы	Снижение барьеров и порога страха
II. 1. Основная фаза	Выяснение личного, семейного и социального фона кандидата (например, вопросы о происхождении и занятиях в свободное время)	Проверяется, подходит ли кандидат к предп. рабочей группе по своим способностям к ко. нии и интеграции. Определение степени мо. и гибкости
III. 2. Основная фаза	Выявление образовательного пути кандидата, включая повышение квалификации и стажировки	Получение опорных точек о готовности пре. образованию и стремлении к своему развити
IV. 3. Основная фаза	Выяснение профессионального развития и профквалификации. Вопросы по профессии, профессиональным планам; выяснение критической оценки прежнего поля деятельности, уточнение основания для желания сменить место работы	Заклучение о кандидате относительно инии. самооценки, способности к самокритике. ний для частоты смены должностей. Провер. ной информации
V. 4. Основная фаза	Информирование кандидата о предприятии (организации), отделе, рабочей группе, должности и ответы на вопросы кандидата	Избежание неправильных или искаженных ний со стороны кандидата о месте работы
VI. 5. Основная фаза	Переговоры о контракте	Прояснение различных аспектов трудового. величины дохода, социальных гарантий, а т. можности развития, роста и повышения ква
VII. 6. Основная фаза	Заклучение разговора: резюме о результатах собеседования, определение срока принятия решения	Мотивация для времени раздумий

Предложенный сценарий интервью показывает, что разговор, начинаясь с широкого поля познания о кандидате, постепенно сужается: обсуждаются только те аспекты, которые имеют прямое отношение к деятельности на данном предприятии. После их

¹²² Составлено по: *Boehm W., Justen R.* Bewerberauslese und Einstellungsgesprach – Erich Schmidt Verlag, 1990. – 76 s.; *Knebel H.* Inhalt und Technik des erfolgreichen Vorstellungsgesprach // Personalburo. – 1988. – Heft N. 5; *Stopp U.* Betriebliche Personalwirt-schaft. – Stuttgart: Expert Verlag, 1986.

выяснения подписывается контракт, после чего интервью заканчивается. Такое построение интервью навело специалистов на мысль об изображении его в виде воронки или конуса, а его ход часто называется конусо- или воронкообразным (рис. 5.15). Если для каждого из кандидатов заготовить такой макет-«конус», то во время интервью по ходу каждой из фаз можно на полях делать пометки, которые облегчат принятие решения о пригодности опрашиваемых к тому или иному роду деятельности.

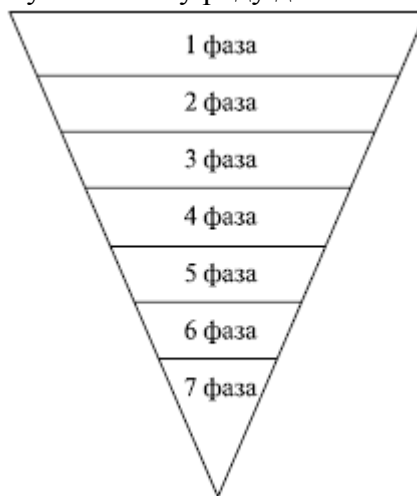


Рис. 5.15. Изображение интервью в виде конуса

Определить твердые нормы продолжительности разговора достаточно сложно. Заготовленный черновик беседы не всегда может соблюдаться в расписанной очередности. Допускается различная последовательность основных фаз собеседования, например, информирование кандидата (основная фаза 4) может следовать сразу за контактной фазой. Переговоры о контракте (основная фаза 5) допустимы и целесообразны только в конце беседы.

Практика показала, что на собеседование приходит подготовленный кандидат, умеющий, скрывая свои слабые стороны, выгодно подать только те свои качества, которые интересуют интервьюера.

При большом количестве кандидатов на вакансии интервьюеру целесообразно делать необходимые пометки. В ходе одного из проведенных экспериментов было выявлено, что записи, сделанные по памяти сразу после беседы, составляли 39 % информации от пометок, осуществляемых в ходе разговора, 30 % – после временного промежутка в два дня и 23 % – после семидневного интервала. Из записей, сделанных по памяти, почти 50 % всех важных моментов оказались упущенными; 25 % высказываний опрашиваемого были неверно интерпретированы.

Немаловажное значение придается правовой и этической сторонам проведения интервью. По правовым нормам большинства государств в беседе с кандидатом допустимы только вопросы, относящиеся к работе. Наибольшая уязвимость в юридическом аспекте – информация, связанная с личным, семейным и социальным аспектами жизни кандидата.

Эффективность интервью, кроме того, во многом зависит от техники ведения беседы и атмосферы, в которой она происходит. Более действенны так называемые «недирективные техники», побуждающие кандидата к большей открытости. Стрессовая форма интервью используется для тех претендентов, предполагаемая работа которых связана с частыми стрессовыми состояниями (разбором жалоб, общением с десоциализированными членами общества и т. д.). Она отличается жесткими, нередко провокационными вопросами, задаваемыми в быстром темпе. Наиболее используемой в случае подобной необходимости, как показал анализ, является «проблемно-разрешающая» форма собеседования, при которой вопросы вплетаются в предположительные

(гипотетические) ситуации и требуют формулирования различных версий их разрешения. Считается, что возникающая у претендента ситуация также стрессовая, но стресс здесь не столь выражен.

Вынесение оценки кандидату в результате установочного собеседования. Чаще всего оценивают:

- поведение кандидата: посредством мимики, жестикикулляции, размышлений о жизни и мастерстве можно составить представление о личности;
- мотивы кандидата, которые обосновывают его образовательное, профессиональное и личностное становление.

Оценка выносится с помощью ряда методов, позволяющих систематизировать оцениваемые элементы и тем самым удерживать обширный объем информации. Один из них – оценивание кандидата по оценочным листам, систематизирующих критерии оценки, из которых интервьюер выбирает подходящие.

Свое отношение к кандидату рекомендуется высказывать в конце собеседования, сообщив ему то, что показалось позитивным, и то, что вызвало некоторое сомнение. Решение, принятое на основании собеседования, лучше всего объявлять письменно; о времени его получения кандидата уведомляют в конце собеседования. Письмо не должно быть послано сразу после разговора, чтобы не возникло ощущение «легкости отказа».

Исключение из этого правила может быть сделано только в том случае, если кандидат не удовлетворяет обязательным требованиям должности или его требования к доходам невыполнимы.

Кандидатам, прошедшим собеседование успешно и признанным пригодными для вакантной должности, в письме сообщается об этом с соответствующими поздравлениями, им предлагается прийти в организацию для заключения трудового контракта и более детального ознакомления с условиями работы.

Несмотря на относительно низкую прогностическую валидность, интервьюирование частотно применяется при отборе из-за потребности в «живом» общении с будущим работником, которое имеет преимущества перед заочным знакомством с ним. Что касается возвращения расходов кандидату, то о размере оплаты ему сообщается в пригласительном письме. Гостиницу может заказать предприятие и, минуя кандидата, произвести расчеты. Если на собеседование приглашается житель удаленного района, предусматривается возмещение авиарасходов, в этом случае чаще всего ночлег не предполагается. Согласно практике, все расчеты целесообразнее производить между интервью, если оно не одно, или непосредственно перед ним.

Профессиональные испытания как метод оценки кандидата известны довольно давно, в частности, в Европе они были задействованы с начала 20-х гг. XX в.

Объективность оценки кандидатов во время испытаний, помимо прочего, зависит от правильности построения процедуры подготовки и использования метода, которая может быть представлена серией основных этапов.

Этап 1. *Выбор критического события.* Для проведения профессионального испытания необходимо четкое представление сути будущей профессиональной деятельности испытуемого, основных критических событий, или тех случаев из каждодневной практики, преодоление которых может свидетельствовать об успешности выполнения предстоящей работы. Например, руководитель должен уметь давать четкие и ясные указания; инструктор – доходчиво и всесторонне знакомить с предметом обучения, принимая во внимание индивидуальные особенности характера инструктируемого; продавец – владеть методами ведения разговора; руководитель проекта – целесообразно планировать задания. Для идентификации критических событий необходимы точный анализ вакантного места работы и подробное его описание.

Этап 2. *Определение формы профессионального испытания и подготовка экспертов.* На основании выявленного критического события эксперты определяют, на

чем должна концентрироваться оценка – на определенном результате или решенной испытуемым задаче. Профессиональные испытания могут быть простыми, например, набор (или печатание) под диктовку текста или составление письма в соответствии с указаниями (для делопроизводителей), или выполнение сварочного шва (для сварщиков). К сложным относят такие профиспытания, в ходе которых необходимо определить пригодность кандидата к подготовке и проведению учебных занятий, принятию решения, что требует более затратного оценивания.

В ряде случаев проводятся комплексные профессиональные испытания: практический экзамен перед выдачей водительского листа шоферу или ситуационные задания в рамках заключительного экзамена для «конторских» работников. К разработке заданий для такого рода испытаний должны привлекаться креативные исследователи, располагающие необходимым временем для формирования ситуаций, задач и вопросов. Эффективность метода возрастает с увеличением числа наблюдателей, *специально обученных*. В соответствии с этим метод относят к разряду затратных.

Кандидат во время испытаний может *сообщить* о сделанной им работе или фактически ее *исполнить*. Проведение практического действия более уместно, чем сообщение об этом, в том случае, если нет возможности организовать полноценное собеседование. Подготовленные для профессионального испытания задания должны быть ясно сформулированы и представлены составителем в письменной форме. Рекомендуется предварительное пробное проведение испытания с уже работающими сотрудниками в целях проверки качества подготовленного материала и, в случае необходимости, его совершенствования.

Этап 3. Проведение профессиональных испытаний. Профессиональные испытания должны засвидетельствовать результат (количество, качество) и способ решения одной конкретной проблемы и сообразно характеру наблюдения, его качеству и глубине получить представление о личностных свойствах кандидата. Значительную помощь оказывает *наблюдательный лист*, концентрирующий внимание на главном и дающий эксперту возможность письменно фиксировать наблюдения. Наличие наблюдательного листа становится обязательным требованием в том случае, если при наблюдении присутствуют другие участники профиспытаний, поскольку они должны знать решающие моменты, которые следует принимать во внимание; или в случае, когда профиспытания комплексные.

В зависимости от характера вакансии и количества участников проведение профессиональных испытаний может быть не просто деловым мероприятием, а эстетически оформленным действием с привлечением зрителей, т. е. выполнять одновременно задачу профориентации. Непродолжительные профессиональные испытания могут быть проведены в ходе собеседования. Например, кандидату-продавцу интервьюер может предложить ролевую игру, где он выступает как покупатель. Целесообразно выявление трудового потенциала кандидата, когда он выступает с докладом или сообщением, а также в других профессиональных ситуациях, с помощью *видеокамеры*.

Этап 4. Оценка. Наиболее точно можно проанализировать и оценить действия кандидата сразу после профессиональных испытаний. Видеозапись оценочного материала позволяет привлекать для оценки самих кандидатов, задавая им вопросы о том, как он оценивает свой образ действия; в чем видит свои сильные и слабые стороны; как он может самосовершенствоваться.

Результат профессиональных испытаний эксперт может обсудить с другими наблюдателями. В этом случае обязательно использование записей членов комиссии или наблюдательного листа, на основании которого проверяется единодушие выставленных оценок и выясняются возникшие противоречия. При вынесении оценки комиссия, с одной стороны, должна констатировать, соответствует ли кандидат минимальным требованиям вакантной должности, а с другой стороны, – в какой степени можно устранить слабые

стороны с помощью последующего целевого обучения.

Оценочный центр в оценке кандидатов. Смысл метода «Оценочный центр» (Assessment Center), состоит в том, что кандидаты под наблюдением специалистов-экспертов, оценивающих потенциал каждого участника, выполняют реальные управленческие задачи: групповые дискуссии, деловые игры, «почтовая корзина», индивидуальные устные сообщения по заданной теме, тесты, собеседования, проводимые одним интервьюером или несколькими. Результатом метода является обнаружение у претендентов следующих качеств-требований: способность принимать решения; умение отстаивать собственную точку зрения; поведение в стрессовых ситуациях; творческий потенциал; гибкость; инициативность; способность формирования команды; менеджерская «чувствительность» к проблеме; устная и письменная коммуникабельность и др.

Согласно выводам сторонников АС, несмотря на затратность метода (издержки могут составлять 4–5 тыс. долл. на одного оцениваемого), он может способствовать приросту прибылей, превышающему издержки.

Некоторый диссонанс между высокой валидностью метода и его действительным использованием может быть объясним большими организаторскими и финансовыми расходами, а также следующими моментами:

- «накапливание изолированных заданий», не имеющих взаимосвязей как между собой, так и с организационной и экономической реальностью данного конкретного предприятия;

- проверка мало ориентирована на выявление действительных руководящих способностей, поскольку предлагаемые задания не требуют никакого контакта между руководителями и сотрудниками;

- из-за концентрации внимания наблюдателей на «заранее дефинированных» действиях обесценивается другая, не менее важная информация об испытуемом претенденте;

- изолированность отдельных упражнений друг от друга препятствует стратегии в действиях участников. Их способность к обучению и гибкость в поведении могут «не быть систематически наблюдаемыми и оцененными»;

- поскольку, выполняя задания АС, участники только планируют свои действия, но не могут их реализовать, они не чувствуют возможностей реализованного плана, не получают обратной связи, которая представляет возможность найти ориентиры для дальнейшего действия;

- «иллюзия объективности»: в большинстве случаев оценку проводят руководители, которые играют существенную роль в карьере положительно оцененного участника, поэтому возможна «подгонка» результатов оценки под заранее сформированное мнение;

- возможен неблагоприятный «эффект проигравшего»: получившие отрицательную оценку утрачивают перспективу и теряют мотивацию к работе;

- предпочтение в оценке чаще отдается «презентабельным» кандидатам, умеющим выставить себя в выгодном свете.

Недостатки, а также факторы, влияющие на отбор и найм, предопределили необходимость дальнейших модификаций, выразившихся в формировании альтернативных методов:

- 1) *«оценка без центров»*: оценивание работы кандидата с помощью тщательно отобранных наборов рабочих заданий. Метод нацеливает на проведение трех этапов: тщательного анализа работы для определения наиболее важных знаний и качеств, требуемых для данной управленческой должности; обучение отобранных менеджеров-экспертов оценке управленческих способностей (управленческая компетентность, принятие решения, общение) и последующей фактической оценке кандидатов на рабочие места (мотивация, умение общаться, управленческие способности);

- 2) *метод «краткосрочного обучения с последующей оценкой»*: проверка кандидата

на выполнение реального задания. Преимущества метода – его содержательная действенность;

3) *метод «локальных АС»* – стал формироваться в связи с глобализацией и интернационализацией рынков рабочей силы, мультинациональные особенности которой не всегда учитываются при оценке профессиональной пригодности «обычными» техниками АС. Смысл метода: при отборе кандидатов родственных национальных культур путем глубокой стандартизации оценочных инструментов наиболее эффективно распознавать тех менеджеров, которые способны к долгосрочному построению карьеры, полифункциональности в выполнении усложняющихся профессиональных заданий;

4) *«менеджерские диспуты»* – в течение максимум одного часа участники выполняют разнообразные задания АС или участвуют в комплексных «ситуациях-ловушках» с тем, чтобы в ходе дискуссии со своими коллегами-кандидатами обсудить возможные способы решения, а затем продолжить обсуждение с членами комиссии, доказывая ей правильность того или иного подхода. Такие процедуры позволяют выявлять способности претендента к самоорганизации, управленческой требовательности, способности работать в команде, т. е. «ключевые» качества нанимающихся, а также получить представление, соответствует ли будущий руководитель организационной культуре предприятия.

5.3.7. Процедура отбора. Принятие решения о найме

Процедура отбора ориентирована на выявление наиболее пригодных кандидатов. Отбор должен осуществляться в соответствии с профилем требований к кандидату и учетом наряду с профессиональными его личностных качеств и способностей, а также этических компетенций. Методы оценки кандидатов могут быть использованы в том случае, если они экономически обоснованы, юридически допустимы, этически выверены и применяются в соответствии со статусом вакантной должности и в зависимости от иерархии и целей отборочной стадии. Например, широкий отбор подразумевает первичное «просеивание» кандидатов и предполагает задействование менее финансово- и трудозатратных методов, включающих бесконтактное общение через анализ структурированного резюме или проведение короткой беседы-интервью.

Это интересно

Время найма

Массовый найм часто приурочивается к определенной дате, например к концу текущего года с тем, чтобы новый календарный год можно было начать с обновленным контингентом, часть которого сразу приступает к выполнению своих должностных обязанностей, часть (принятая, но еще обучающаяся молодежь) – спустя полгода, после получения аттестата о среднем образовании. Например, на одном из предприятий Германии массовый найм заканчивают к Рождеству. Открытка-поздравление кандидату с праздником содержит информацию о положительном решении работодателя по поводу его трудоустройства. Кандидаты, отклоненные отборочной комиссией, письменную информацию об этом получают после рождественских каникул. Многие претенденты, знающие о такой особенности, при отсутствии ожидаемого конверта к 25 декабря, догадываются о том, какое решение вынес работодатель.

Начальное общение с кандидатами на найм предприятие осуществляет преимущественно бесконтактно, путем пересылки необходимой корреспонденции, макеты которой предварительно разрабатываются профильными специалистами совместно с юристами, психологами и филологами и закладываются в компьютерные базы данных.

Пересылка осуществляется службой управления персоналом в соответствии со стандартами исполнения.

Достаточно надежными оказались на практике следующие этапы:

1) входящие документы вносятся в одну ведомость (лист) в службе управления персоналом с тем, чтобы таким образом документировать их вход и последующую передачу;

2) документы просматриваются «грубо», но в соответствии с профилем требований пригодности;

3) образуются три группы:

- «пригоден для разговора»;
- «резерв»;
- «не пригоден».

«Непригодные» документы возвращаются кандидату, его заявление и копия «отказного письма» фирма приобщает к делу, мероприятие формально доводится до конца в обрабатываемой общей ведомости.

Кандидаты групп «резерв» получают промежуточное извещение, которое означает, что ими могут заинтересоваться в случае, если кандидат категории «пригоден для разговора» будет отклонен.

Кандидаты категории «пригоден для разговора» также получают промежуточное извещение или сразу приглашение для личного разговора-знакомства.

Количество приглашенных для разговора зависит от важности занимаемой должности и обстоятельств. Практики считают, что таких кандидатов должно быть «так мало, как возможно, и так много, как необходимо».

Контакт по телефону. При первоначальном отборе на основании документов создается лишь первое впечатление, при котором множество вопросов остаются открытыми. Телефонный разговор может стать вспомогательным средством для получения дополнительного впечатления:

- каковы ожидания дохода?
- готов ли к переезду?
- есть ли определенный социальный опыт? и др.

Важной в телефонном контактировании является интуиция интервьюера, предугадывающего, когда позвонить, как начать разговор, какие выражения использовать и т. п.

Узкий отбор направлен на выявление кандидатов, максимально соответствующих профилю пригодности, и предполагает использование комбинаций наиболее валидных, надежных и объективных методов. Если для проведения широкого отбора могут быть задействованы менее квалифицированные работники отделов, то к узкому отбору должны привлекаться профессионалы, занятые на предприятии, либо приглашаемые «со стороны».

Построение и содержание процедуры отбора могут меняться в зависимости от того,

– какой вид найма предполагается – *постоянный*, для задействования работника на выполнении задач предприятия в течение длительного, оговоренного в контракте срока, или *временный*, обеспечивающий предприятие рабочей силой на короткий период для задействования на определенной работе, осуществления лизинга персонала и т. д. Отбор для постоянного найма должен быть более глубоким, всесторонним и тщательным, поскольку нанятые с ограниченным сроком (в том числе студенты во время летних каникул, домохозяйки, пенсионеры) могут быть дополнительно оценены в процессе занятости с целью возможного продолжения сотрудничества на долговременной основе;

– какая форма отбора будет задействована: *внешняя*, когда кандидат со стороны практически не знаком и требуется его оценка по всем параметрам пригодности вакантному месту работы, или *внутренняя*, предполагающая предварительную осведомленность о рабочих и личностных качествах претендента и поэтому меньший спектр оценочных методов;

– какой контингент кандидатов будет участвовать в отборочной процедуре: национально однородный, постоянно проживающий в границах данного государства и свободно владеющий национальным языком, или интернациональный;

– какое предприятие осуществляет найм – отечественное, совместное или зарубежное;

– для каких целей отбирается персонал – для работы или совмещения работы и учебы на предприятии (молодежь).

Итогом оценки претендентов является заключение трудовых отношений с принятыми кандидатами, подписание двусторонних контрактов, определение в случае необходимости испытательного срока, цель которого – оказание помощи новому работнику в более быстрой адаптации к трудовому процессу и коллективу, осуществление консультаций и контроля со стороны назначаемого наставника. Возможно принятие окончательного решения о найме кандидата после истечения испытательного срока.

Предприятие при работе с заявительными бумагами имеет обязанности, невыполнение которых влечет возмещение принесенного кандидату вреда или ущерба:

1) обеспечение сохранности и защищенности документов;

2) запрет на доступ к документам любому из сотрудников предприятия;

3) запрет на доступ к документам сотрудникам, не имеющим отношения к данному предприятию;

4) запрет передачи документов на другие предприятия;

5) незамедлительное возвращение документов кандидату в надлежащем порядке, но без заявительного письма и персональной анкеты.

5.3.8. Определение результативности отбора и найма

Эффективность процедуры оценки можно проанализировать с помощью так называемого коэффициента отбора:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Число отобранных желающих}}{\text{Число желающих, из которых осуществляется выбор}}.$$

При коэффициенте отбора, близком к 1: 1, процесс отбора сокращается по времени и значительно упрощается, поскольку количество желающих невелико. При соотношении 1: 2 вероятность найма более пригодных работников увеличивается, при этом усложняется отборочный процесс. Величина коэффициента отбора изменяется в зависимости от категорий нанимаемых работников: «менеджеры – около 1: 2, квалифицированные рабочие – около 1: 1, профессионально-технические работники – 1: 1, клерки – около 1: 2, чернорабочие – почти 1: 2».¹²³

Результаты отбора должны обсуждаться комиссией, в состав которой в зависимости от статуса вакантной должности входят: руководитель (или представитель) отдела с вакансией, председатель (или представитель) совета трудового коллектива, руководитель (или представитель) службы управления персоналом. Основные задачи комиссии: определить, отвечает ли кандидат профилю требований вакантной должности, за который можно принять уровень «нынешнего лучшего работника»; каков потенциал кандидата, его наиболее сильные и слабые стороны и в какой степени можно с помощью последующего целевого обучения слабые стороны устранить; с каким из кандидатов будет заключен трудовой контракт; кого из кандидатов можно занести в компьютерный банк данных как «резервный потенциал».

123 См.: Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.

Анализ для принятия решения о найме целесообразно проводить с помощью специального бланка-матрицы, в который первоначально включается наименование критериев пригодности (профессиональные, личностные; необходимые, желательные) и затем проставляется степень соответствия каждого кандидата этим критериям. Механизм оценивания может быть двояким:

1) с помощью цифровых обозначений соответствия (табл. 5.28), когда эксперты оперируют тремя количественными показателями (коэффициентами): K1 – наивысшее количество баллов по одному качеству (например, выносливость – 8), K2 – цена одного балла (6), K3 – общая оценка по данному качеству ($8 \times 6 = 48$);

Таблица 5.28

Бланк оценки кандидатов и принятия решения при отборе (выписка)

<i>Должность: Инженер по автоматизации технических процессов</i>			
Критерии	Кандидаты		
1. Необходимые критерии:	Иванов А.П.	Петров С.И.	Сидоров В.Н.
• возраст 30 – 45 лет	+	+	+
• профильное инженерное образование	+	++	++
• оценки в дипломе	–	++	++
• стаж практической работы по специальности более 5 лет	–	++	++
• заработная плата 23 тыс. руб.	–	+	–
• повышение квалификации	+	+	++
• опыт в транспортной автоматизации	–	++	++
• инициативность	–	+	++
2. Желательные критерии:			
• опыт в проектировании	+	+	++
• знание языков программирования АЛГОЛ, ФОРТРАН	–	+	++
• владение техникой расчетов в системе «....»	–	+	+

– = не соответствует;

+ = соответствует;

++ = очень хорошо соответствует.

2) посредством «порядковой градации» качественных измерителей в смысле «лучше или хуже». Эта методика определяется практиками как более оптимальная, поскольку «личностные качества и (часто) профессиональная пригодность не поддаются кардинальному измерению»,¹²⁴ и предполагает, например, ранжирование кандидатов по форме (табл. 5.29).

Таблица 5.29

Анализ решения при отборе на должность руководителя службы управления персоналом

¹²⁴ Personalmanagement. – Bonn: W. Bertelsmann Verlag, 1996. – Bd.1: Grundlage betrieblicher Personalarbeit.

Вид требований		Степень соответствия кандидата					
Необходимые требования		Канд. Иванов А.П.		Канд. Петров С.И.	Канд. Сидор		
1. Возраст 35—45 лет		соответствует		соответствует	соответствует		
2. Экономическое образование (спец. «Упр. персоналом»)		имеется		имеется	имеется		
3. Минимум 5-летняя руководящая деятельность в службе управления персоналом		имеется		имеется	имеется		
4. Водительские права III кат.		имеются		имеются	имеются		
5. Требования к зарплате, макс. 40 тыс. руб.		25 000		30 000	40 000		
Желательные требования		K ₁		K ₂	K ₃		
1. Профессиональный опыт в руководстве персоналом, в сфере подготовки персонала и соц. сфере		10	долголетний опыт	10	100	Кандидат Петров С.И. исключен из дальнейшей процедуры отбора, так как не соответствует необходимым требованиям!	долголетний опыт
2. Профес. знания труд., тариф. + соц. права		10	глубокие	10	100		хорошие
3. Знание основ расчета зар. платы и доходов		7	отсутствуют	0	0		средние
4. Знание компьютера		7	очень незначительные	1	7		хорошие
5. Знание разработок Института труда		3	очень незначительные	1	3		незначительные
6. Сертификат об образовании		5	отсутствует	0	0		имеется
7. Образовательные свидетельства, рекомендации		6	очень хорошие	10	60		хорошие
8. Знание типов личности, особенностей характера и т.д.		10	средние	5	50		хорошие
9. Психологическая интуиция		10	средняя	5	50		хорошая
10. Дружелюбие		8	хорошее	8	64		среднее

Вид требований		Степень соответствия кандидата			
Необходимые требования		Канд. Иванов А.П.		Канд. Петров С.И.	Канд. Сидор
Желательные требования		K ₁		K ₂	K ₃
11. Умение вести переговоры	9	хорошее	8	72	удовлетворительно
12. Инициатива	8	хорошая	8	64	удовлетворительно
13. Организаторские способности	8	средние	5	40	хорошие
14. Выносливость	8	нормальная	6	48	высокая
15. Внешний вид	7	хороший	8	56	хороший
				714	

K1 – цена одного балла, ед.; K2 – фактическая оценка, баллы; K3 – общая оценка качества, баллы

При значительных различиях мнений отдела с вакансией и службы управления персоналом относительно пригодности, служба действует в «рамочных аспектах» (принимает во внимание доход, возможность развития кандидата на предприятии и т. д.), указывая на противоречия в личности; окончательное решение в этом случае принимает отдел с вакансией, которому предстоит впоследствии работать с кандидатом.

Оптимальность показателя качества набранных работников анализируют ответственные за найм руководители службы управления персоналом и представитель топ-менеджмента предприятия.

Эффективность отбора и найма в значительной степени определяется уровнем специальной подготовки, опытом и профессионализмом всех участников этой кампании: службы управления персоналом, экспертов функциональных отделов, руководителей тестовых процедур, интервьюеров, вербовщиков и др.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Каковы основные этапы обеспечения организации персоналом?

2. Дайте определение отбора при найме, сформулируйте его смысл и целесообразность. Какую роль для человека, организации и общества играет найм?
3. Назовите факторы, влияющие на кампанию по обеспечению организации персоналом. Почему их классифицируют на внутренние и внешние? Возможно ли управление факторами или организации необходимо приспосабливаться к ним?
4. Что такое профиль пригодности работника? Назовите его составляющие.
5. Какие философии найма вам известны? С какой целью они разрабатываются? Что понимается под «смешанной» философией найма? Приведите пример.
6. Каковы источники обеспечения организации персоналом? Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников.
7. Что такое вербовка кандидатов? Дайте определение опосредованной и непосредственной вербовки. Какую информацию называют вербовочной? Объясните назначение пирамиды продуктивности вербовки.
8. Какие каналы привлечения кандидатов вам известны? В чем преимущества и недостатки каждого из них?
9. Какие методы оценки кандидатов называют бесконтактными? Дайте краткую характеристику технологии анализа основных заявительных документов?
10. Назовите преимущества и недостатки тестирования при отборе кандидатов. Какие виды тестов и критерии оценки их качества Вам известны? Как организовать тестовую ситуацию и провести тестирование?
11. Назовите основные этапы проведения профессионального испытания при отборе кандидатов.
12. Какие виды собеседования вам известны? Для чего на практике используют «конус собеседования»?
13. Какие качества кандидатов можно оценить с помощью метода Assessment Center? Почему в реальном отборе используют «гибриды» Assessment Center, назовите основные из них и дайте свои комментарии.
14. Как оценить продуктивность найма?

5.4. Технология адаптации персонала в организации

5.4.1. Эволюция, цели и принципы адаптации персонала

Термин «адаптация» (от лат. *adapto* – приспособляю) впервые появился в физиологии и изначально использовался в биологических науках. В научный оборот он был введен немецким физиологом Г. Аубертом во второй половине XVIII в. и обозначал «изменения (приспособительного характера) чувствительности кожных анализаторов к действию внешних раздражителей».¹²⁵

Истоки теоретических положений об одной из стадий адаптации работников – профориентации – отмечены в литературе в более ранние сроки. Известный утопист Т. Кампанелла (конец XVI в. – начало XVII в.) рекомендовал в своих научных трудах водить начинающих работников «в мастерские к сапожникам, пекарям, кузнецам, столярам, живописцам»¹²⁶ для выявления их склонностей. Ф.У. Тейлор (конец XIX в. – начало XX в.) стал автором теории об ориентации сотрудников. Он же выдвинул предположение об обязательном присутствии наставника при «новичке», так как «даже наиболее приспособленный к данной работе рабочий не подготовлен к полному пониманию этой

¹²⁵ См.: Милославова И.А. Адаптация как социально-психологическое явление // Социальная психология и философия. – Л.: Наука, 1973. – Вып. 2. – С. 13.

¹²⁶ См.: Реуэль А.Л. История экономических учений (от древних мыслителей до К. Маркса и Ф. Энгельса): Учебное пособие по истории экономических учений для вузов. – М.: Высшая школа, 1972.

науки без руководства и помощи, вследствие провалов в его развитии или же в силу недостаточного умственного обучения».¹²⁷

Адаптация в организации – это процесс взаимного приспособления работника и организации, активного освоения индивидом профессиональных и социальных функций, предполагающие преодоление возможных негативных моментов, инициированных как самим сотрудником, так и работодателем.

Для организации необходимость адаптации связана с намерением, во-первых, снизить прямые и косвенные издержки, сопряженные с наймом. К ним относятся, по Фаулеру, затраты на найм нового работника на место уволившегося, вводные затраты (обучение и т. д.), затраты на временное замещение, на дополнительный контроль и исправление ошибок и др. Эти затраты могут составлять до 75 % годовой оплаты его труда. По мнению М. Армстронга, первое впечатление от компании, которое можно условно обозначить первым месяцем работы, очень важно для поддержания интереса к ней нового сотрудника. Если уделить больше внимания введению работника, это, как правило, окупается.¹²⁸ В противном случае возникает вероятность того, что новый работник покинет организацию, не адаптировавшись к работе в ней. Согласно исследованию М.-Л. Рейн,¹²⁹ покинуть свое рабочее место в скором времени собираются 1/5 (17 %) «новичков» и 2/5 (40 %) их коллег. Основной причиной увольнений и перехода на другое место работы (табл. 5.30) являются неудовлетворенность развитием карьеры (почти 50 % опрошенных), содержанием работы (около 40 %) и «размер заработной платы» (33 %).

Таблица 5.30
Основные причины увольнения работников из организации, по мнению
опрашиваемых

<i>Причины</i>	<i>Новые сотрудники, %</i>	<i>Коллеги «новичков», %</i>
Неудовлетворенность развитием карьеры	46,0	49,7
Содержание работы	38,1	38,7
Фирма в целом	34,9	27,7
Оплата труда	28,6	36,1
Отношение начальства	22,2	32,3
Условия труда	20,6	22,6
Личные причины	20,6	19,4
Отношение коллег	17,5	10,3
Мотивация	12,7	14,2

Во-вторых, важно сформировать у работника положительное отношение к организации и преданность ее традициям, так как первые дни работы новичка являются в этом отношении наиболее благоприятными.

В-третьих, привлечение уже работающих сотрудников к работе по адаптации нового

¹²⁷ См.: *Тэйлор Ф.* Научные основы организации промышленных предприятий пер. под ред. А.В. Панкина, Л.А. Левенстерна. – СПб.: Издание инженера Л.А. Левенстерна, 1912.

¹²⁸ См.: *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами: Учебник: Пер. с англ. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.

¹²⁹ *Rehn Marie-Luise.* Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. Eine Längsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe («Введение новых сотрудников. Эскиз продольного разреза относительно приведения в соответствие норм и ценностей рабочей группы») / Reihe Personalforschung. Band 5. Rainer Hampp Verlag Muenchen und Mering, 1990.

персонала позволяет повысить их включенность в жизнь коллектива, корпоративную культуру организации, раскрыть таланты и способности.

Оказывая помощь сотруднику в процессе адаптации, руководитель, менеджер по персоналу имеет возможность укрепить имидж организации как лучшего места для работы, подкрепляя решение сотрудника работать в компании. Более того, новый сотрудник может поделиться информацией о лучших приемах работы в его предыдущей организации и наиболее ценных сотрудниках как источнике для хедхантинга («охота за головами»).

Наиболее важные характеристики адаптации:

1) адаптация представляет собой *процесс*. Это означает, что она занимает определенный период жизни работника – от нескольких месяцев до нескольких лет;

2) адаптация возникает *вследствие противоречий*, сущность которых заключается в том, что изменяются роль, статус человека, его обязанности и возможности, отношения с другими людьми, нормы и ценности коллектива. В данном случае человек «или как личность, или как биологическая структура, или же как и то, и другое для обеспечения своего существования должен изменить свое состояние таким образом, чтобы возникло новое состояние динамического равновесия, адекватное новым условиям»;

3) адаптация – *вынужденный процесс*, так как субъект адаптируется к условиям окружения не по своей воле, а по необходимости;

4) адаптация – *двусторонний процесс*, который предполагает как изменение человеком самого себя под воздействием новой реальности, так и преобразование условий окружающей среды в зависимости от собственных потребностей. При этом возможно сопротивление среды воздействию субъекта, что, в первую очередь, относится к адаптации в социальном плане, когда вхождение человека в новый коллектив является не пассивным приспособлением к нормам и ценностям группы, а активным изменением отношений и ролей в ней в соответствии с представлениями новичка. Взаимодействия человека и среды в процессе адаптации могут принимать следующие формы:

- изменение человека под воздействием среды;
- устранение неблагоприятного фактора, импульсов;
- ослабление степени воздействия среды путем влияния на нее;
- уход индивида из области контакта;

5) адаптация – *субъективный процесс*: согласно теории отражения субъект действует в соответствии с собственным видением картины мира. Следовательно, два разных человека в одной и той же ситуации могут повести себя кардинально противоположно, в результате чего различные элементы системы адаптации организации, а также всевозможные стимулы и мотиваторы могут принести как положительный, так и отрицательный результат;

6) адаптация – *непрерывный процесс*; он никогда не бывает законченным,¹³² так как условия окружающей среды меняются постоянно. По мнению Т.И. Вершининой, «адаптация может быть предельной только в случае полного отождествления работника и занимаемого им рабочего места».

В соответствии с этим адаптация новых сотрудников в организации – это целостный, динамичный, непрерывный, относительно устойчивый процесс особенностями которого

130 См.: Салливан Д. Адаптация сотрудников: руководство для менеджера (Электронный ресурс). – Режим доступа: www.hr-portal.ru.

131 См.: Медведев В.И. Адаптация человека. – СПб.: Институт мозга человека РАН, 2003 г.

132 См.: Кузнецов П.С. Адаптация как функция развития личности. – Саратов: Издательство Саратовского университета, 1991.

133 Там же.

являются:

- преобразование индивидом самого себя и окружающей среды;
- поддержание стабильности и равновесия, а также возможностей реализации потребностей персонала;
- разрешение возможных противоречий между компанией и работниками.

Адаптация – особая форма взаимодействия субъектов и среды, заключающаяся во включении работников в новую для них производственную среду и социальную общность, усвоении ими производственных условий и норм трудовой деятельности и влиянии на окружающую среду.

Двусторонний характер процесса адаптации персонала позволяет определить его цели со стороны организации и со стороны работника.¹³⁴

Цель адаптации работника *со стороны работодателя* :

- во-первых, желание получить лояльного, максимально управляемого сотрудника;
- во-вторых, максимально полное, быстрое и эффективное его приспособление к организации и выполняемой работе.¹³⁵

Задачи адаптации сотрудников с точки зрения работодателя:

- повышение эффективности организации, рост ее прибыли;
- повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника;
- снижение возможности его увольнения;
- формирование у сотрудника лояльности к организации;
- снижение у него уровня стресса, тревожности;
- формирование у сотрудника чувства удовлетворенности работой;
- обеспечение работника теоретическими и практическими знаниями об организации и выполняемой работе;
- установление у работника оптимальных для деятельности организации партнерских отношений в коллективе.

Цель адаптации *со стороны работника* – максимально полное, быстрое и эффективное приспособление к организации, создание в максимально короткие сроки имиджа профессионала, желание в течение длительного времени оставаться сотрудником организации.

Задачи адаптации с точки зрения работника:

- получение знаний об организации, организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях;
- знакомство со стилем управления;
- получение теоретических и практических знаний о специфике работы;
- снижение уровня стресса, тревожности;
- продолжение трудовых отношений с организацией;
- установление партнерских отношений с коллегами;
- формирование и рост чувства удовлетворенности от работы в организации.

При управлении процессом адаптации необходимо учитывать ряд принципов (табл. 5.31).

Таблица 5.31

Основные принципы формирования адаптации работников в организации

134 См.: Иванникова Н.Н., Кошелев А.Н. Подбор торгового персонала // Управление персоналом. – 2006. – № 12 (142). – С. 82–88.

135 См.: Юрасов И. Социальная технология адаптации по-русски // Управление персоналом. – 2004 г. – № 11.

<i>Принципы</i>	<i>Содержание</i>
1	2
Непрерывность	Работник должен постоянно, а не время от времени адаптироваться к изменяющимся условиям функционирования и деятельности организации, чтобы удовлетворять новым требованиям должности и окружающей среды, а также изменяться в соответствии с ними с минимальными затратами
Прогрессивность	Методы и способы адаптации не могут быть постоянными. Они должны следовать развивающимся методам и постоянно совершенствоваться в зависимости от требований реальности, соответствовать передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективность	При формировании системы адаптации необходимо учитывать перспективы развития организации
Комплексность	Необходимо осуществлять взаимосвязь всех элементов адаптации, а также учет всех факторов, на нее влияющих
Оперативность	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию адаптации и проведение мероприятий, устраняющих неблагоприятные отклонения от установленной нормы
Оптимальность	При формировании адаптации должны быть проработаны несколько ее вариантов, чтобы выбирать наиболее рациональные из них
Простота	Для того, чтобы процессы адаптации были наиболее эффективными, необходимо как можно более упростить их без ущерба для основного результата
Научность	Разработка мероприятий по формированию адаптации персонала должна основываться на достижениях профильной науки с учетом их изменения в соответствии с условиями деятельности организации
Преемственность	Для того чтобы создаваемая система была более устойчивой, необходимо предусматривать определенные механизмы, которые позволяли бы в случае небольших отклонений приводить ее в первоначальное положение
Прозрачность	Система должна обладать определенным единством, содержать единую доступную терминологию, строиться по единым для всех правилам
Экономичность	Затраты на адаптацию персонала должны быть меньше достигаемого ею эффекта

1	2
Устойчивость	Система адаптации должна сохранять свою целостность и действенность в условиях внешних и внутренних возмущений, а в случае отклонения от цели восстанавливаться за минимальное время
Согласованность	Различные структурные подразделения и уровни иерархии должны взаимодействовать друг с другом, их деятельность должна быть скоординирована, соответствовать целям и стратегии организации
Гибкость	Должна существовать возможность внесения корректив в систему адаптации в зависимости от условий деятельности организации, а также от адаптируемых работников. Ее гибкости способствует создание в определенных пределах свободы маневра

Помимо принципов формирование системы адаптации сотрудников предполагает существование общей методической основы проведения работы по ее совершенствованию, стандартное оформление документов и т. д.

5.4.2. Основные виды, стадии и факторы адаптации

Существует несколько классификаций видов адаптации (табл. 5.32).

Наиболее распространено деление адаптации на производственную и внепроизводственную. В рамках производственной адаптации выделяют профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую, санитарно-гигиеническую виды адаптаций.

Таблица 5.32
Классификация видов адаптации персонала

<i>Признаки классификации</i>	<i>Виды адаптации</i>	<i>Содержание</i>
По субъекту адаптации	Адаптация работника	Процесс приспособления работника к организации и его влияние на окружающую среду
	Адаптация организации	Процесс приспособления трудовой среды к работнику
По отношению «субъект-объект»	Активная	Участник адаптации стремится воздействовать на трудовую среду с тем, чтобы изменить ее
	Пассивная	Пассивное приспособление к трудовой среде
По результату воздействия	Прогрессивная	На участника адаптации было оказано благоприятное воздействие
	Регрессивная	Адаптация к среде с отрицательным содержанием
По уровню	Первичная	Адаптация работников, не имеющих трудового опыта
	Вторичная	Адаптация сотрудников, имеющих опыт работы
По сфере воздействия	К новой должности	Введение работника в новую должность
	К понижению в должности	Адаптация работников, пониженных в должности
	К увольнению	Адаптация увольняемых работников (поиск новых рабочих мест, организация подготовки и переподготовки и т.д.)
	Реадаптация	Адаптация работников, вновь приступивших к выполнению своих обязанностей (женщин после декретного отпуска, сотрудников после длительных командировок и т.д.)
По степени завершенности процесса	Полная	Характеризуется высокими показателями адаптации работника во всех ее аспектах
	Частичная	Работник приспособился лишь к отдельным аспектам трудовой среды
	Дезадаптация	Работник не смог приспособиться ни к одному из аспектов работы в организации

Профессиональная адаптация – совершенствование профессиональных способностей на основе дополнительного освоения знаний и навыков, формирования

профессионально необходимых личностных качеств, положительного отношения к своей работе.

Существенно ускоряют профессиональную адаптацию профессиональное обучение на рабочем месте (наставничество) и вне рабочего места (семинары, курсы), наличие подробного описания работы и т. д.

Психофизиологическая адаптация – освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. Такими условиями являются: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т. п.). Составляющей психофизиологической адаптации является *климатическая адаптация* – приспособление работника к экологической среде предприятия и региона, в котором оно расположено (влажность, температура, часовой пояс и т. д.).

Облегчают психофизиологическую адаптацию научная организация рабочего места и рабочего процесса, производственная гимнастика (например гимнастика для глаз для оператора ЭВМ).

Социально-психологическая адаптация – приспособление работника к руководителю, коллективу и организации, включение его в систему взаимоотношений членов коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Составляющей социально-психологической является *культурно-бытовая адаптация* – освоение особенностей организации, ее быта, традиций проведения свободного времени в коллективе.¹³⁶

Существенно способствуют социально-психологической адаптации работника знакомство с традициями, нормами жизни, представление коллегам, участие в тренингах, ролевых играх, привлечение к выполнению общественной работы (например подготовка корпоративного праздника), приглашение к совместному общению вне работы и т. д.

Организационно-административная адаптация – усвоение работником особенностей организационного механизма управления, понимание места и роли своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. Важная и специфическая сторона организационно-административной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера).

Организационно-административная адаптация существенно облегчается, когда нового работника знакомят с историей организации, клиентами и партнерами, разъясняют особенности организационной структуры, ключевые процедуры компании. Часто эта информация предоставляется в форме печатных материалов (положения, стандарты).

Экономическая адаптация – знакомство с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов и мотивов, привыкание к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

Способствуют успешной экономической адаптации работника разъяснение особенностей начисления заработной платы, знакомство с мотивационными программами.

Санитарно-гигиеническая адаптация – освоение работником требований трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка, санитарных и гигиенических норм. Проблем, связанных с санитарно-гигиенической адаптацией, можно избежать, если в первые же дни работы ознакомить нового сотрудника с правилами трудового распорядка, рассказать о требованиях, предъявляемых к организации рабочего места, приема пищи.

В процессе адаптации в организации работник проходит ряд стадий. Мнения специалистов относительно количества, длительности и содержания стадий различны.

¹³⁶ См.: Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, И.М. Бурногова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – С. 152.

Классической является точка зрения, в соответствии с которой в процессе адаптации работник проходит стадии ориентации (ознакомления), приспособления, ассимиляции и идентификации.¹³⁷

Продолжительность стадии *ориентации* (начального ознакомления) – от одного до нескольких месяцев. Работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

На стадии *приспособления* происходит постепенное усвоение работником организационных стандартов, правил и стереотипов, установление конструктивных отношений с коллегами. Однако на этом этапе работник еще продолжает сохранять многие свои установки. Продолжительность этого этапа – от нескольких месяцев до одного года.

Стадия *ассимиляции* предусматривает приспособление к среде, принятие ее традиций, норм, системы ценностей. Происходит постепенная интеграция работника в организацию.

На стадии *идентификации* работник полностью отождествляет личные цели с целями коллектива и организации в целом. В зависимости от характера идентификации различают три категории работников: безразличные, частично идентифицированные и полностью идентифицированные. Полностью идентифицированные работники – «ядро» любой организации, они являются наиболее добросовестными и преданными.¹³⁸

Факторы адаптации персонала – условия, влияющие на течение, темпы и результаты¹³⁹ (рис. 5.16).

137 См.: Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005.

138 См.: Хореев А.И., Овчинникова Т.И., Сальков Ю.А. Управление персоналом на предприятиях пищевой промышленности. – Воронеж, 2005.

139 См.: Аширов Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М., 2005.



Рис. 5.16. Факторы адаптации персонала

Поскольку адаптация – двусторонний процесс, т. е. в него включены и работник и организация, все факторы, влияющие на него, можно разделить на две группы: относящиеся к работнику и относящиеся к организации.

Выделение факторов адаптации персонала, *инициированных работником*, обусловлено результатами многочисленных исследований, проведенных психологами и физиологами в рамках изучения связанных с ней проблем.¹⁴⁰ Факторы разделяются на личностные и поведенческие. Первые являются относительно устойчивыми характеристиками работника; ко времени найма человек уже обладает определенным уровнем выраженности личностных особенностей, которые оказывают влияние на ход процесса адаптации и в целом на его результат. Поведенческие факторы адаптации проявляются непосредственно в трудовой деятельности работника. Они представляют достаточно широкий спектр активности, направленной на преодоление возникающих трудностей и поиск эффективной модели поведения в трудовой среде.

Дискуссионным остается вопрос о влиянии социально-демографических характеристик (стаж, возраст, образование, квалификация, пол, социальный статус,

140 См.: Реан А.А., Кудашев А.Р., Баранов А.А. Психология адаптации личности. – М., 2006.

семейное положение и т. д.) на адаптацию. Так, согласно М. Мейгану,¹⁴¹ молодые сотрудники адаптируются существенно быстрее, чем пожилые.

Однако исследования немецкого ученого М.-Л. Рейн¹⁴² статистически значимой связи возраста работника и его способности к адаптации не установили.

Ключевым фактором адаптации персонала, относящимся к организации, является отработанность организационного механизма управления ее процессом. Однако этот фактор не является единственным, что в очередной раз отражает взаимосвязь и взаимовлияние не только разных направлений деятельности службы персонала, но особенностей организации в целом.

Существенное влияние на течение, темпы и результаты адаптации оказывают факторы-раздражители, воздействующие на работников непосредственно на рабочих местах (неприятные запахи; коллеги, не отвечающие на телефонные звонки; частые разговоры в офисе и по телефону; регулярно опаздывающие работники; беспорядок на рабочем месте; коллеги, льстящие руководителю; коллеги, постоянно напоминающие о том, что они задерживаются на работе; работники, которые никогда не нуждаются в небольшом перерыве.¹⁴³

Приведенные факторы показывают, что при разработке и оптимизации системы адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия и самого сотрудника; необходимо также учитывать различия на новом и прежнем местах работы, особенности новой и прежней профессий, так как существенные различия могут стать серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения результативной кадровой политики предприятия.

5.4.3. Управление адаптацией в организации

5.4.3.1. Механизм управления адаптацией персонала в организации

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на различные аспекты введения нового работника в организацию, должность и коллектив (профессиональный, социально-психологический, психофизиологический и т. д.) с целью влияния на ход адаптации, сокращения сроков, снижения неблагоприятных последствий и т. д.

Понятие «адаптация персонала» часто подменяют «терминами «испытательный срок» или «ориентация», однако эти понятия существенно различаются (табл. 5.33).

Таблица 5.33

Сравнительный анализ понятий «адаптация», «ориентация» и «испытательный срок»

141 См.: Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – СПб., 2002.

142 Rehn, Marie-Luise. Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. Eine Längsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe («Введение новых сотрудников. Эскиз продольного разреза относительно приведения в соответствие норм и ценностей рабочей группы») / Reihe Personalforschung, Band 5. Rainer Hampp Verlag Muenchen und Mering, 1990.

143 См.: Федорова Н.В., Минчекова О.Ю. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М., 2005.

<i>Признаки отличия</i>	<i>Адаптация</i>	<i>Ориентация</i>	<i>Испытательный срок</i>
1	2	3	4
Определение	Процесс взаимного приспособления работника и организации, активного освоения работником профессиональных и социальных функций, предполагающий преодоление возможных негативных моментов, возникающих как по вине организации, так и по вине работника	Осуществляемая организацией деятельность, характеризующаяся комплексом мероприятий по предоставлению работнику информации, необходимой для эффективного выполнения им своих должностных обязанностей	Указанный в трудовом контракте период, в течение которого нанимаемое лицо проходит испытание на предмет выявления его пригодности, установления соответствия работника поручаемой ему работе
Длительность	В зависимости от различных факторов, от 1 месяца до 3 лет	Затрагивает период адаптации сотрудников, связанный с наибольшим количеством трудностей, часто совпадающий по времени с испытательным сроком	Установленный законом: до 3 мес. для специалистов и рабочих, до 6 мес. — для руководителей и главных бухгалтеров
Сущность	Составная часть развития работника	Составная часть адаптации работника	Одна из форм оценки работника
Цели	<i>С позиции организации:</i> максимально полное, быстрое и эффективное приспособление сотрудника к организации и выполняемой работе	Формирование благоприятного образа организации в сознании работника	<i>С позиции организации:</i> определение соответствия работника требованиям занимаемой должности.
	- получение максимально управляемого сотрудника. <i>С позиции работника:</i> - создание в минимально короткие сроки имиджа профессионала - максимально полное, быстрое и эффективное приспособление к организации и выполняемой работе	создание полного представления о деятельности подразделения и должностных обязанностях	<i>С позиции работника:</i> определение соответствия организации и должности его жизненным целям, интересам, потребностям

Задачи	<i>С позиции организации:</i> • снабжение работника теоретическими и практическими знаниями • изучение работником положений, должностных инструкций, способствование получению им профессиональных практических и теоретических знаний • установление оптимальных для деятельности организации отношений в коллективе. <i>С позиции работника:</i> • получение знаний об организации, организационной культуре, информационных потоках, формальных и неформальных связях • знакомство со стилем управления • получение теоретических и практических знаний • продолжение трудовых отношений с организацией • установление партнерских отношений с коллегами	• Обеспечение работника информацией об организации • предоставление информации о деятельности подразделения, занимаемой должности	<i>С точки зрения организации:</i> • изучение профессиональной пригодности • оценка деловых качеств работника • изучение других возможностей работника, не предусмотренных его должностью, с целью его возможного перемещения. <i>С точки зрения работника:</i> • оценка своих сил и возможностей в новой деятельности • оценка социально-психологических, психофизиологических, экономических, организационных особенностей деятельности
Наличие в организации	Присутствует всегда как управляемый или стихийный процесс	Не присутствует, если организация не признает важность управления адаптацией персонала	Не присутствует, если: • работодатель сам отказывается от установления испытательного срока
			• условия, законодательно ограничивают введение испытательного срока (молодые специалисты при устройстве по специальности без опыта работы, беременные женщины, лица в возрасте до 18 лет и др.)

Чтобы обеспечить управление адаптацией персонала, необходимо определить ее механизм, который представляет собой совокупность процедур принятия управленческих решений, средств воздействия и кадровых технологий. Он позволяет регламентировать взаимодействие участников процесса.

Механизм управления адаптацией включает три элемента:

- 1) структурное закрепление функций управления адаптацией, т. е. определение круга лиц, ответственных за осуществление адаптации персонала и управление ею;
- 2) технологии организации процесса адаптации (комплекс мероприятий, направленных на введение сотрудника в организацию и его должность);
- 3) организация информационного обеспечения процесса адаптации, т. е. определение критериев успешности адаптации, методов ее оценки и сроков.

Структурное закрепление функций управления адаптацией. Основные функции лиц, ответственных за управление адаптацией:

- 1) профессиональная консультация работников организации;

- 2) знакомство сотрудника с основными обязанностями, требованиями;
- 3) организация обучения;
- 4) обеспечение соблюдения работником правил внутреннего трудового распорядка, охраны труда и техники безопасности;
- 5) формирование необходимых для эффективной подготовки кадров условий;
- 6) разработка индивидуального плана занятий на весь адаптационный период;
- 7) организация деятельности сотрудника;
- 8) оказание необходимой помощи работнику;
- 9) демонстрация образца исполнения должностных обязанностей на собственном примере;
- 10) изучение профессиональных и личных качеств сотрудника;
- 11) введение его в коллектив организации, оказание помощи в поддержании деловых взаимоотношений с коллегами и руководителями различных уровней;
- 12) контроль и оценка выполнения сотрудником заданий в течение всего адаптационного периода.

Возможные варианты закрепления функций управления адаптацией:

– выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в оргструктуре системы управления персоналом (подразделение по управлению адаптацией). Чаще всего функции по управлению адаптацией выполняет отдел (бюро) по обучению и развитию персонала, иногда – служба, занимающаяся подбором персонала;

– распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения;

– развитие наставничества. Основными требованиями, предъявляемыми к наставнику, как правило, являются его желание выполнять данные обязанности, наличие опыта работы, позитивный настрой по отношению к организации. Кроме того, предъявляются требования к личностным качествам наставника: терпимость, спокойствие, организованность, тактичность.¹⁴⁴ Прежде чем приступить к выполнению обязанностей, наставники проходят специальное обучение, в процессе которого развивают необходимые педагогические и коммуникативные навыки: умение слушать собеседника, умение излагать материал, наблюдательность и т. д.¹⁴⁵ Наставничество подкрепляется материальными (фиксированная надбавка за выполнение функций наставника, либо процент от заработной платы адаптанта) и нематериальными стимулами (наставничество может выступать как одно из условий должностного продвижения);

– развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности подразделения управления адаптацией) с различными подсистемами организации управления предприятием. Во многих зарубежных фирмах эта служба включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения нововведений и т. п.

Мероприятия, составляющие *технология организации процесса адаптации* можно условно разделить на три группы:

- 1) предварительные (презентационные и подготовительные);
- 2) вступительные;
- 3) сквозные.

¹⁴⁴ См.: Сатиева С.В., Лаврентьева Ю.Ф. Кто на новенького, или Наставничество с первых дней // Справочник кадровика. – 2005. – № 9. – С. 107–111.

¹⁴⁵ См.: Мейган М. Указ. соч.

1. *Предварительные мероприятия*, т. е. мероприятия, которые проводятся прежде чем работник приступил к выполнению должностных обязанностей, можно разделить на *презентационные* и *подготовительные*.

К презентационным относятся мероприятия по снабжению кандидатов информацией о самой организации, ее миссии, цели, производимом продукте или оказываемых услугах, а также о корпоративной политике и отношении к персоналу.

В отдельных компаниях практикуется работа со студентами, которых привлекают на стажировки или для прохождения практики; они также получают необходимую общую информацию о компании, условиях труда, а также нормах и ценностях организации.

Пример

Методика опроса сотрудников

*Методика многоступенчатого опроса новых сотрудников*¹⁴⁶

Для того чтобы определить необходимость мероприятий, способствующих облегчению адаптации сотрудников и реально оценить пробелы, важно осознать потребность внесения изменений в уже имеющиеся аналогичные механизмы. Для этой цели на предприятии может быть использована методика многоступенчатого опроса новых сотрудников, например шестиэтапного:

- 1) определение целевой группы;
- 2) определение вида и способа опроса;
- 3) разработка анкеты, основными элементами которой являются следующие вопросы:

- ожидания новичков;
 - удовлетворенность (неудовлетворенность) различными элементами процедуры адаптации (например, работой наставника с новичком, результативностью испытательного срока и т. д.);
 - информационный дефицит новых сотрудников;
 - характеристика норм общения и манеры поведения в трудовом коллективе;
- 4) определение способа связи с респондентом;
 - 5) проведение опроса респондентов;
 - 6) анализ результатов:
 - проверка влияния вспомогательных данных (половозрастных и других характеристик респондентов) на результаты опроса;
 - оценка качества адаптационных механизмов в организации;
 - формулирование выводов.

Особенности методики состоят в следующем:

- респондентами должны быть все новые сотрудники, принятые на работу в исследуемую организацию в течение установленного исследователями срока, а также их коллеги;
 - каждый новый сотрудник должен опрашиваться несколько раз: письменно – до поступления на работу, спустя месяц, через три месяца, а также устно – через 6–8 месяцев после первого рабочего дня;
 - все анкеты направляются каждому новому сотруднику с пометкой «лично».
- Через неделю после первого опроса в телефонном разговоре с каждым респондентом выясняются некоторые моменты относительно удобства осуществления опроса и понятности содержимого анкеты. Спустя 6–8 месяцев после найма новых сотрудников в специально отведенном помещении проводится доверительное интервью.

Методика позволяет определить испытываемый новыми сотрудниками дефицит информации об организации и рабочем месте перед первым рабочим днем. Проведенные М.-Л. Рейн обследования выборочной совокупности предприятий Германии дали

¹⁴⁶ Rehn Marie-Luise. Указ. соч.

следующие результаты: 3/4 новых сотрудников перед началом работы не знали, есть ли в организации программы по введению «новичков»; более 1/3 из них не видели своего рабочего места и не знали, с каким количеством коллег им предстоит работать; более 2/3 респондентов не имели представления, как минимум, о четырех из семи упомянутых в анкете элементах информации (рис. 5.17).

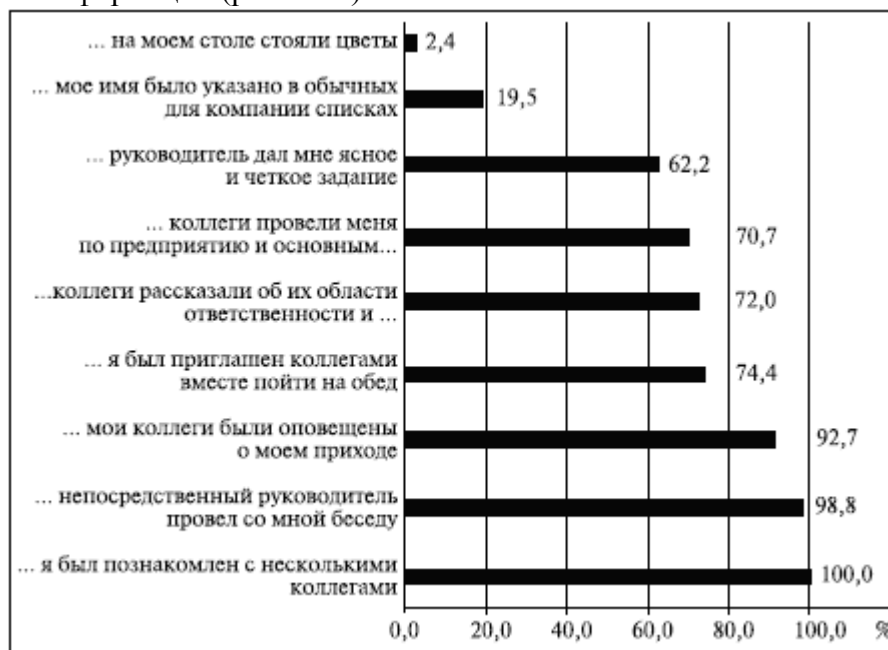


Рис. 5.17. Информационный дефицит, испытываемый новыми сотрудниками перед вхождением в организацию

Ожидания новых работников в первый рабочий день и в первую неделю представлены на рис. 5.18 и 5.19, соответственно: результатом оказались очень большие разрывы при ответах респондентов в первом и втором случаях.

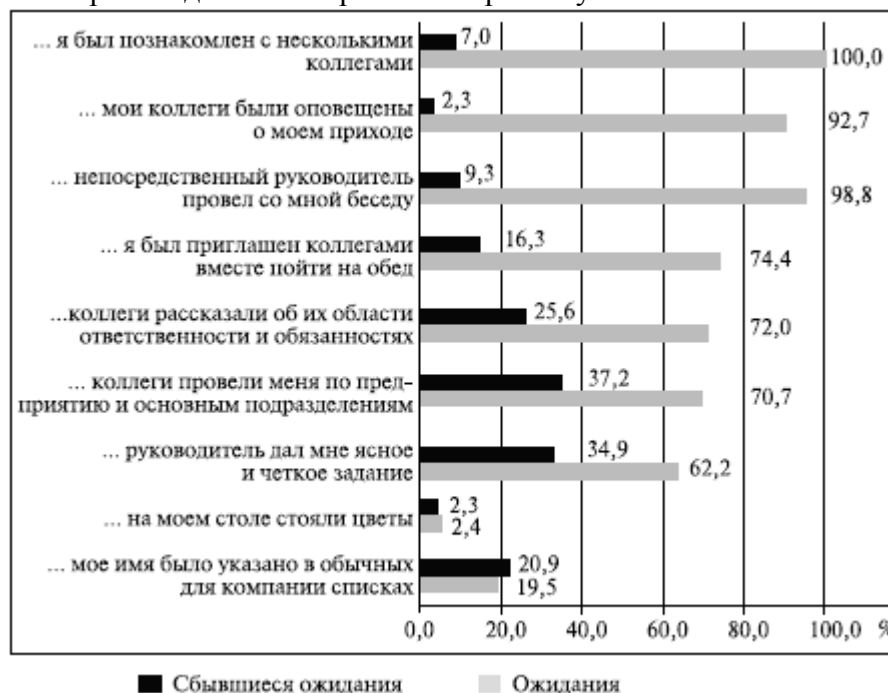


Рис. 5.18. Ожидания от первого рабочего дня и разочарования в них

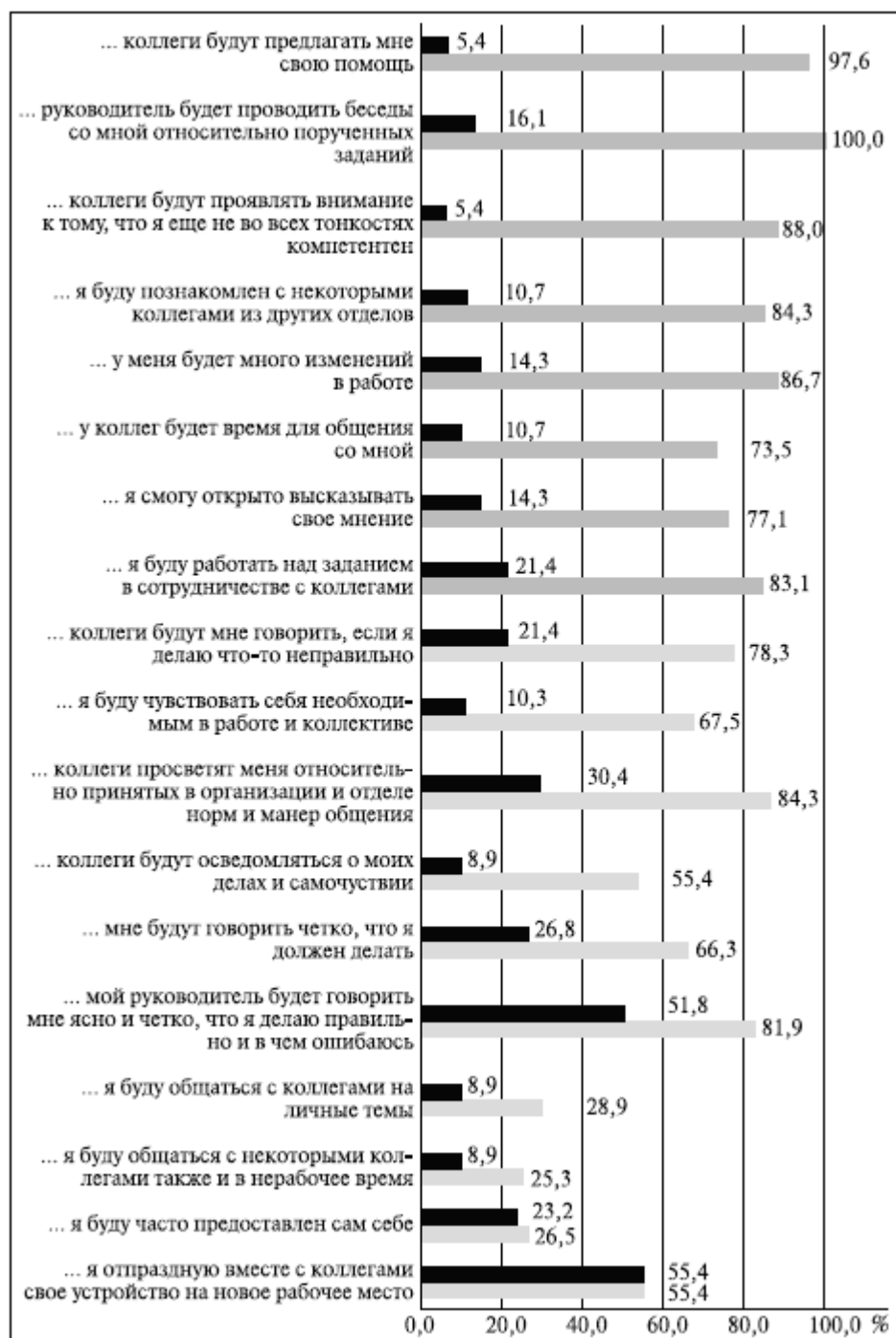


Рис. 5.19. Ожидания новых сотрудников от первой рабочей недели и разочарования в них

Наиболее значимыми для опрошенных стали дружелюбие, приветливость, предупредительность коллег и руководителя, снисходительность и внимание к новичкам. Однако самым трудным или, по мнению руководства компании, самым незначительным для первого дня работы нового работника в кадровой политике явились знакомство новых сотрудников с коллегами, оповещение сотрудников об их приходе и беседа руководителя с новичками в момент их трудоустройства. Ожидания, которые имелись у них по прошествии первой недели трудовой деятельности, наименее оправдались относительно помощи коллег, бесед с руководителем на предмет порученных заданий, а также внимания коллег к наличию пока еще небольшой компетентности.

Подготовительные мероприятия, осуществляемые ответственными за управление

адаптацией работниками – это:

- подготовка рабочего места;
- оповещение и подготовка руководителя, коллег о приходе нового сотрудника;
- назначение наставника;
- внесение персональных данных нового сотрудника в обычные для компании списки (телефонный справочник, веб-сайт);
- подготовка комплекта визиток для нового сотрудника;
- формирование пакета документов, связанных с оформлением сотрудника;
- оформление пропускных документов;
- осведомление у сотрудника накануне его официального выхода на работу по телефону, не возникло ли новых вопросов или проблем.

2. *Вступительные мероприятия* осуществляются в первый день работы сотрудника. Их цель – создать положительный настрой у новичка, позитивное отношение к компании и новому рабочему месту. Наиболее важные мероприятия:

- встреча нового работника с сотрудником отдела управления персоналом или наставником;
- подготовка справочника сотрудника;
- оформление документов, связанных с приемом новичка;
- организация встречи работника с непосредственным руководителем;
- составление плана работы на период испытательного срока;
- осуществление общего знакомства сотрудника с предприятием, его особенностями, коллективным договором;
- проведение инструктажа по технике безопасности, противопожарной безопасности, охране труда;
- представление работника коллективу организации. Часто представляет новичка руководитель, что придает его появлению большую значимость;
- разъяснение бытовых вопросов работы подразделения;
- размещение приветственного сообщения на страницах корпоративной газеты, стенгазеты, веб-сайте или пересылка его по электронной почте;
- просвещение нового работника относительно размещения основных подразделений, служб (в том числе, столовой и др.);
- вручение визитных карточек, пропускных документов.

Кроме того, новому работнику будет приятно получить в подарок сувенир с логотипом компании, а также поздравление от представителя вышестоящего руководства. В первый день целесообразно назначить выход новичка на работу на один-два часа позже общепринятого в организации, когда все сотрудники уже будут находиться на рабочих местах.

3. *Сквозные мероприятия* осуществляются на протяжении всего периода адаптации. Эффективными могут быть следующие из них:

- организация семинаров, курсов и т. п. по различным аспектам адаптации;
- проведение плановых встреч с руководителем, менеджером по персоналу, основная цель которых – определить, с какими трудностями сталкивается работник, вся ли необходимая информация была ему предоставлена, все ли необходимые мероприятия проведены;
- постепенное усложнение заданий, выполняемых новым работником;
- 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.);
- проведение в коллективе специальных ролевых игр, тренингов по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики;
- разработка индивидуального плана обучения.

Информационное обеспечение процесса адаптации базируется на мониторинге и оценке показателей ее длительности и эффективности, в качестве которой иногда используется действующая в организации система оценки персонала. Однако более обоснованным является использование в качестве критерия успешности адаптации объективных и субъективных показателей различных аспектов производственной адаптации (табл. 5.34).

Таблица 5.34
Объективные и субъективные показатели оценки различных аспектов производственной адаптации

<i>Виды (аспекты) производственной адаптации</i>	<i>Объективные показатели</i>	<i>Субъективные показатели</i>
1	2	3
Профессиональная — ключевой аспект адаптации	В целом соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места. <i>Для рабочих:</i> • выполнение норм выработки • выполнение сменно-суточных заданий • овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями • процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия • соблюдение трудовой дисциплины <i>Для офисных работников:</i> • правильность оформления документации • выполнение плана работ • соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания)	• Положительное отношение к профессии • интерес к повышению квалификации (развитию профессиональных навыков) • заинтересованность в карьерном росте внутри организации; • удовлетворенность проделанной работой
Социально-психологическая	• Степень соответствия (идентификации) поведения личности нормам, традициям, ценностям, сложившимся в данном коллективе, либо определенной формальной или неформальной группе • оценка коллегами работника как равноправного членами коллектива (высокий социометрический статус)	• Удовлетворенность отношениями с коллегами • удовлетворенность отношениями с руководством • удовлетворенность своей социальной ролью и статусом в коллективе
Культурно-бытовая	• Участие в жизни коллектива вне рабочего времени	• Желание общаться с коллегами вне рабочего времени

1	2	3
		• желание принимать участие во внерабочих мероприятиях (празднование дней рождения, профессиональных праздников)
Психофизиологическая	• Уровень нервной перегрузки • скорость восстановления • травматизм • заболеваемость. <i>Для рабочих:</i> • показатели выработки и энергозатрат • состояние сердечно-сосудистой системы • функции кровообращения, дыхания, скорость восстановления и т.п.	• Степень утомляемости • оценка работоспособности • оценка настроения • оценка самочувствия • оценка условий и тяжести труда как посильных • оценка физической и психической нагрузок как оптимальных • оценка рабочего места как удобного • удовлетворенность внешними факторами воздействия на рабочем месте (шум, освещенность, вибрация)
Организационно-административная	• Соблюдение традиций, норм поведения в организации • соблюдение трудовой дисциплины	• Понимание роли индивидуальных задач в решении общих задач организации • подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационного характера) • удовлетворенность своей информированностью о положении дел в организации
Экономическая	• Степень знакомства с экономическим механизмом управления организацией, системой экономических стимулов	• Удовлетворенность оплатой своего труда, системой экономических стимулов и мотивов
Санитарно-гигиеническая	• Степень соответствия рабочего места гигиеническим, санитарным, производственным требованиям, а также требованиям техники безопасности • следование, принятым в организации и подразделении правилам, предписаниям	• Степень принятия трудовой, производственной и технологической дисциплины, правил трудового распорядка, санитарных и гигиенических норм

Объективные показатели поддаются объективной регистрации с помощью различных методов (специальной аппаратуры, экспертной оценки, наблюдения) и характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

Субъективные показатели эффективности адаптации характеризуют отношение сотрудника к работе в целом или отдельным ее проявлениям. Они изучаются с помощью анкетирования сотрудника и психологического тестирования.

Оценка нового сотрудника носит комплектный характер. Элементами оценки являются результаты анонимного опроса коллег и клиентов, отзывы работников, осуществлявших ориентационную работу (руководителя, наставника, менеджера по персоналу), результаты работы оцениваемого сотрудника, зафиксированные в плане

работы на испытательный срок.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках текущей деловой оценки персонала. По отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

На основе оценки работника в конце испытательного срока обычно коллегиально принимается решение о его дальнейшей работе в компании. Если результаты оценки неудовлетворительны, оценивается потенциал новичка и определяется, каковы у него шансы на успех в будущем.

В качестве признаков наличия потенциала нового работника можно использовать следующие показатели:¹⁴⁷

- профессиональный рост сотрудника со времени его прихода;
- желание учиться, умение слушать и задавать вопросы;
- учет замечаний о результатах своей деятельности;
- умение адаптироваться к нестандартным ситуациям;
- наличие предложений по совершенствованию работы;
- инициативность;
- конструктивные, партнерские отношения с коллегами.

Управление адаптацией персонала будет более эффективным, если предполагает учет индивидуальных особенностей адаптируемого сотрудника (табл. 5.35).

Таблица 5.35
Особенности адаптации работников разных категорий

<i>Основания типологии</i>	<i>Типы адаптации</i>	<i>Особенности работников</i>	<i>Особенности адаптации</i>
1	2	3	4
Наличие опыта работы в организации	• Адаптация новых сотрудников	• Низкая информированность об организации	Комплексный характер адаптации (обобщенная и специально ориентированная)
	• Адаптация молодых специалистов	• Не имеют опыта работы • самоуверенны, нестабильная самооценка • обладают передовыми знаниями и профессиональной подготовкой, которые надеются применить в работе • высокая степень внутренней свободы, отсутствие стереотипности • часто имеют нереалистические ожидания • мобильны	• Акцент на взаимосвязи работ, перспектив • в программу адаптации обязательно включить обучение • соответствие работы полученной в вузе • обеспечить возможность творческого роста и профессионального продвижения, обеспечить участие в важных для организации проектах • создание условий для внутриорганизационной мобильности (ротация) • научная организация труда, компьютеризация рабочего места • достойная, заслуженная оплата труда • наставничество • организация свободного времени
	• Адаптация сотрудников, перемещенных внутри организации	• Нуждаются в помощи для освоения профессиональных аспектов новой должности	• Акцентирование внимания на профессиональном аспекте адаптации (специально ориентированная адаптация)

¹⁴⁷ См.: Блондель Ж.-Л. Как встретить, обучить и удержать новичка. – М., 2005.

1	2	3	4
Возраст	• Адаптация сотрудников в возрасте до 35 лет	• Нуждаются в социализации и карьерном росте • мобильны и адаптивны	• Акцент на перспективах и создании условий карьерного и профессионального роста сотрудников
	• адаптация сотрудников в возрасте после 35 лет	• нуждаются в ощущении сопричастности, общественной значимости, защищенности • наиболее ответственные	• максимально подробно разработанные программы адаптации
	• адаптация пожилых работников	• высокая потребность в общении	• предоставление гибкого графика работы и занятости • уважение к предыдущему опыту работы
Квалификация	• Адаптация рабочих	• Часто не имеют специальности, необходимых знаний, умений и навыков	• Период ученичества • предоставление базовой информации об организации, выполняемой работе
	• адаптация специалистов		• кроме базовой информации об организации выполняемой работе предоставляется информация об истории, организационной структуре компании, сформулированной философией фирмы и миссии этой компании, предоставляется список руководителей структурных подразделений с указанием служебных телефонов

1	2	3	4
	• адаптация руководителей	• повышение в должности часто воспринимается как награда за усердную работу • отсутствие специального образования • высокая степень ответственности за деятельность компании	• обучение • в дополнение к перечисленной информации предоставляется информация о компании (ее собственности; правила, инструкции, установленные в компании; структура управления деятельностью компании); знание бизнес-планов, схемы, корпоративные стратегии; организационный менеджмент, сотрудники); знание финансовых вопросов; перспективы карьерного роста • контроль руководителя-новичка два дня непосредственным начальником
Социальный статус	• Женщины, вновь приступившие к работе	• Имеют пробел в профессиональных знаниях • испытывают трудности в адаптации к рабочему ритму жизни • высокий уровень тревожности	• Акцент на информации о социальных льготах • обучение • гибкий график работы, работа на дому и неполная занятость
	• уволенные по сокращению штата менеджеры, администраторы, предприниматели, потерпевшие неудачу	• ослаблено чувство собственного достоинства, они ощущают себя аутсайдерами • могут неохотно подчиняться приказам, поскольку раньше сами были начальниками • часто имеют финансовые и домашние проблемы, вызванные неудачами в бизнесе и безработицей • обладают ценным профессиональным опытом	• акцент на уважении к жизненному и профессиональному опыту • иногда имеет смысл организовывать тренинги личностного роста и уверенного поведения • иногда имеет смысл оказать помощь в решении финансовых и домашних проблем

1	2	3	4
	• люди, долгое время оставшиеся без работы	• испытывают разочарование и демонстрируют предвзятое отношение к правительству и работодателям • привыкли ощущать пренебрежение и равнодушие со стороны общества	- // -
	• бывшие военные	• как правило, имеют высокую квалификацию и получили хорошее образование	- // -
	• люди с ограниченными возможностями (инвалиды)	• стесняются признаться работодателям, что они страдают серьезным заболеванием	• отношение к недугу с пониманием, такт • адаптация существующей программы ад под конкретного человека

5.4.3.2. Программа адаптации персонала

Специалисты рекомендуют вносить изменения в индивидуальную программу адаптации в зависимости от таких особенностей адаптируемого сотрудника, как наличие опыта работы в организации, возраст, образование и квалификация, социальный статус.

Соответствующая программа адаптации включает общую (введение в организацию) и специализированную (введение в подразделение, должность) части.

Общая часть включает следующие вопросы:

1) общее представление о компании (история организации; традиции; продукция и ее потребители; организационная структура; информация о руководстве);

2) политика и обзор процедур (основные принципы кадровой политики; процедура найма, перемещения, увольнения, предоставления отпусков; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; правила охраны коммерческой тайны);

3) оплата труда (форма оплаты; оплата работы в выходные; сверхурочные; сроки и форма выплаты (через кассу, банкомат); налоги; пересмотр заработной платы; премирование; возмещение затрат);

4) дополнительные льготы (виды страхования; возможность обучения на работе; наличие оздоровительного центра; наличие скидок на продукцию; другие услуги компании для своих служащих);

5) охрана труда и техника безопасности;

6) компетенции профсоюза;

7) бытовые вопросы работы организации (условия парковки машин; наличие столовой и т. д.);

8) правила, предписания, действующие в организации (стандарты внешнего вида; стандарты деловой переписки и телефонных переговоров и т. д.).

Оптимальный период времени для проведения общей ориентации, начиная с процедуры найма – первая неделя работы, но не позже первого месяца работы.

Наиболее эффективно эту информацию новому сотруднику можно предоставить, используя следующие формы:

– тренинг, посвященный вопросам общей ориентации (или фильм, ознакомительная экскурсия по организации);

– справочник сотрудника (руководство работника компании);

– стандарты (положения) организации;

– инструктаж (в отношении ОТ и ТБ);

– беседа с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, наставником;

- информация на корпоративном веб-сайте;
- тренинг по введению в организацию.

Специализированная часть программы адаптации включает следующие вопросы:

- функции подразделения (цели и приоритеты; структура; деятельность подразделения; взаимодействие с другими подразделениями);
- должностные обязанности и ответственность работника (детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; возможные проблемы и способы решения; работа в выходные, сверхурочные; дополнительные назначения (например замена отсутствующего работника));
- требуемая отчетность (форма отчетности; сроки);
- бытовые вопросы работы подразделения (места и время для приема пищи; туалеты, умывальники; кнопка пожарной безопасности; шкафчики для переодевания; вода для питья; бытовые приборы);
- правила, предписания (правила, характерные, только для данного вида работы; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические требования; охрана и проблемы, связанные с воровством; прием пищи, переговоры на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; использование телефона и интернета в личных целях).

Информацию, составляющую содержание специализированной части программы адаптации, желательно предоставлять новому сотруднику, начиная с процедуры найма, оптимально в первый месяц работы, и далее – в течение всего периода действия программы адаптации.

Наиболее удобными формами и методами передачи этой информации являются стандарты (положения) организации, инструктаж, обучение на рабочем месте, должностная инструкция.

Управление процессом адаптации открывает широкие возможности для организации, но в то же время является источником потенциальных трудностей.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Каково значение адаптации работников в современной организации?
2. Назовите основные цели и задачи адаптации персонала в организации.
3. Перечислите основные принципы формирования системы адаптации работников в организации, охарактеризуйте их.
4. По каким признакам классифицируются виды адаптации персонала? Дайте их краткую характеристику.
5. Перечислите основные виды производственной адаптации.
6. Назовите стадии адаптации работников в организации.
7. Какие факторы влияют на ход адаптации персонала в организации?
8. В чем сущность управления адаптацией персонала в организации?
9. Дайте сравнительный анализ понятий «испытательный срок», «ориентация», «адаптация».
10. Какие основные элементы характеризуют механизм управления адаптацией персонала?
11. Назовите показатели эффективности адаптации персонала в современной организации.
12. Дайте характеристику основных разделов программы адаптации работников в организации.
13. Какова специфика адаптации различных категорий работников?

5.5. Технология обучения работников организации

5.5.1. Обучение как элемент развития персонала

Развитие персонала является инструментом сохранения конкурентоспособности предприятия. Квалификация и мотивация сотрудников приобретают решающее значение для позиционирования предприятия на рынке. Все большее количество западных компаний склоняется к долгосрочной политике 80: 20, при которой 80 % персонала ориентированы на развитие и повышение уровня профессиональной компетенции, а менее 20 % персонала организация нанимает для выполнения работ низкого уровня или при вступлении в новую сферу бизнеса, для которого у компании еще не имеется достаточно квалифицированных специалистов.¹⁴⁸ Практика показала, что такая политика помогает работникам организации на всех уровнях максимально развивать свой потенциал.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10 % фонда оплаты труда.

Причины инвестиций в развитие персонала:

- необходимость повышения деловой активности каждого сотрудника с целью выживания организации;
- сохранение конкурентоспособности предприятия невозможно без новых технологий, а обучение работе с новой техникой невозможно без значительных инвестиций в развитие персонала;
- мероприятия по развитию персонала обеспечивают рост производительности труда, следовательно, их финансирование соответствует принципу экономической эффективности.

Раскроем понятие «развитие персонала организации» в рамках концепции стратегического менеджмента персонала, который можно рассматривать как качественно новый подход в рамках управления человеческими ресурсами. Его сущность – обобщение сведений о степени развития организации и персонала, о направлении работы с персоналом в соответствии со стратегией фирмы, а также о том, как должен развиваться персонал, чтобы выполнять задачи организации в будущем.¹⁴⁹

Согласно Р. Харрисону, стратегическое развитие человеческих ресурсов представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале людей, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом».¹⁵⁰ М. Армстронг подчеркивает важность создания такой среды, в которой поощряется стремление сотрудников к обучению и развитию. Основное внимание должно уделяться созданию условий, при которых знания систематически развиваются и направляются.¹⁵¹ По мнению И. Кипа, создание условий, в которых сможет реализоваться скрытый потенциал сотрудников и их приверженность делу организации, является одной из первостепенных задач управления человеческими ресурсами. Этот скрытый потенциал – не просто способность приобретать и использовать новые навыки и знания, но и множество идей, которые до сих пор не были обнаружены, и которые касаются того, как

¹⁴⁸ См.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002. – С. 134.

¹⁴⁹ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – С. 104.

¹⁵⁰ См.: *Harrison R.* Employee Development, 2nd edn. – Institute of Personnel and Development, London. – 1997.

¹⁵¹ См.: *Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.

лучше упорядочить работу организации.¹⁵²

Понятие «развитие персонала» в научной литературе характеризуется гетерогенностью и неопределенностью. Так, Ц. Райхарт считает, что развитие персонала – это «...концепция для повышения способностей, оценки и поощрения сотрудников», Х. Клагес – что это «...сумма и взаимодействие всех тех мероприятий, которые направлены на квалификацию, на повышение профессиональных знаний и на мотивацию сотрудников». В. Мендель полагает, что это «...понятие объединяет в себе все мероприятия, которые служат индивидуальному профессиональному развитию сотрудников и которые придают им все необходимые квалификации для оптимального восприятия их нынешних и будущих задач с учетом их личных интересов». М. Беккер подчеркивает, что «развитие персонала содержит в себе все мероприятия по образованию, содействию и развитию организации, которые планируются, реализуются и оцениваются целенаправленно и систематически».¹⁵³

Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон и М. Сюрте полагают, что развитие персонала – это термин для описания интегрированного и целостного, сознательного и активного подхода к совершенствованию связанных с рабочей деятельностью знаний и поведения с использованием широкого спектра обучающих методов и стратегий.¹⁵⁴ Указанные стратегии и методы, как правило, призваны помочь индивидам, группам и компаниям в полной мере реализовать свой потенциал за счет раскрытия индивидуальных возможностей и повышения эффективности работы в конкретных условиях.

В целом, развитие персонала можно определить как *процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач*.

В структуре развития персонала М. Хилб выделяет индивидуальный, групповой и организационный уровни.¹⁵⁵ В соответствии с этим можно определить задачи для каждого из уровней:

– индивидуальный уровень развития персонала – работники всех уровней развиваются, чтобы стать в компании партнерами или предпринимателями, которые ведут себя так, словно эта компания является их собственностью. Задача – идентификация индивидуума с организацией;

– групповой уровень – вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма и интрапренерства. Задача – коллективная работа на благо каждого сотрудника и группы в целом;

– организационный уровень – компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и умеет вырабатывать свое видение нового состояния компании и внешней среды.

На организационном уровне можно выделить следующие задачи развития персонала:

– повышение квалификации для специальной деятельности, повышение

¹⁵² См.: Keep E. Corporate training strategies // New Perspectives on Human Resource Management. Oxford. – 1989.

¹⁵³ Цит. по: Becker, Manfred – Personalentwicklung – Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2005; Braun Gerald. Diensberg Christoph. Grundlagen der Grilnderqualifizierung. Planung und Einbettung, Durchfuehrung und Evalution. Fernuniversitat in Hagen. 2001; Holterhoff, H. Strategische Personalentwicklung/Personalfuehrung. Frankfurt a.M., Suhrkamp, Band 1. – 1998; Mentzel, Wolfgang Personalentwicklung: Erfolgreich motivieren, fordern und weiterbilden. Deutscher Taschenbuch Verlag, 2005.

¹⁵⁴ См.: Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2006.

¹⁵⁵ См.: Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера.

внутрипроизводственной мобильности и занятости сотрудников. Квалификация сотрудников должна соответствовать потребностям сферы их рабочих заданий;

– повышение производительности труда, т. е. увеличение вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей;

– улучшение социального поведения и производительности труда сотрудников путем создания благоприятного климата в организации, повышения мотивации сотрудников и их преданности организации;

– обеспечение преемственности в управлении: воспитание и развитие смены руководителей среди собственных сотрудников в целях независимости от рынка рабочей силы;

– целенаправленное использование потенциала сотрудника и активизации до сих пор не используемых знаний и способностей, что тем самым оказывает положительное влияние на самих сотрудников: повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри организации (планирование карьеры для талантливых специалистов и менеджеров), так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение приводит также к общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Основными элементами развития персонала являются обучение персонала и управление карьерой.

М. Беккер предлагает рассматривать структуру развития персонала в узком, расширенном и широком смыслах (рис. 5.20).



Рис. 5.20. Основные элементы развития персонала¹⁵⁶

Некоторые исследователи, рассматривая проблему развития персонала в рамках

¹⁵⁶ Becker, Manfred – Personalentwicklung – Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2005. – S. 8.

психологии и производственной педагогики, в качестве элементов выделяют еще профессиональную компетенцию и социальные способности.¹⁵⁷ Профессиональная компетенция – это профессиональные знания, использование вспомогательных средств и инструментов, общее планирование, знание стандартов качества, наличие аналитического мышления (коэффициент интеллекта), предпринимательское мышление и темп работы.

Социальные способности – это уверенность в себе, самомотивация, самоменеджмент, вступление в контакт с группой, эмпатия, наличие лидерских способностей, качественное развитие сознания, настроенность на результат, способность выражать свои мысли, знание иностранных языков, стремление к инновациям, способность к кооперации, мотивацию (активную и пассивную), работа с конфликтами и критикой, демонстрация предпринимательского поведения и корректность.

Обучение является лишь одним из аспектов развития, поскольку развивать сотрудников можно не только путем обучения, но и посредством делегирования полномочий, дизайна работы (конструирования работы таким образом, чтобы она была интересной, творческой, значимой), предоставления возможности принимать решения, постановки интересных и сложных задач.

Ключевым моментом в управлении развитием является определение потребностей организации в этой области. Речь идет о выявлении несоответствия между теми профессиональными знаниями и навыками, которым должен обладать персонал организации для реализации ее целей и теми, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела по развитию персонала, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение в этот вопрос, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития (рис. 5.21).



Рис. 5.21. Определение потребностей профессионального развития¹⁵⁸

Развитие персонала в организации должно учитывать индивидуальное и социальное развитие работника, способствовать его карьере. Таким образом, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации, так как оно содействует объединению стратегических целей организации и персональных целей каждого сотрудника.

5.5.2. Цели, задачи и методы обучения

Обучение – один из элементов профессионального развития сотрудников, процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков и знаний сотрудникам организации. П. Форсиф определяет обучение как систематический процесс

¹⁵⁷ Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: ИД Нева, 2003.

¹⁵⁸ См.: Шекина С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа, 2002.

целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников.¹⁵⁹

Система развития персонала рассматривает организацию прежде всего, как самообучающуюся среду. Еще в конце 70-х гг. Т. Питерс и Р. Уотерман одними из первых сформулировали идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании (learning company). Вслед за ними П. Сенге, Т. Бойдел, Э. Деминг, Р. Реванс и другие исследователи стали активно обращаться к этой теме. В настоящее время концепция «обучающейся организации» становится все более популярной и в России. Согласно данной концепции, отличительной чертой обучающейся организации является то, что она не только получает новые знания, но и изучает сам процесс их получения и дает возможность своим сотрудникам практически реализовывать эти знания. Иными словами, обучающейся называется организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую их действительность. Таким образом, ключевая идея концепции состоит в том, что эффективность деятельности предприятия зависит не столько от накопления и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте.

Основными факторами, определяющими необходимость и значимость обучения персонала, являются следующие:

- обучение способствует повышению уровня трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и его включенности в ее дела, созданию благоприятного климата в организации; хорошо спланированная и организованная работа по обучению может стать для организации залогом успеха компании в достижении своих краткосрочных и долгосрочных целей, в повышении конкурентоспособности;

- обучение играет значимую роль в повышении ценности человеческих ресурсов. Для многих крупных западных компаний бюджет профессионального обучения стал наибольшей после заработной платы статьей расходов и составляет миллиарды долларов. Отдельные компании создают собственные университеты и институты подготовки и переподготовки персонала;

- повышение квалификации работника дает ему дополнительные возможности профессионального роста как внутри, так и вне организации, делая его более конкурентоспособным на рынке труда.

Преимуществами обучения являются:

- повышение эффективности труда работников – повышается производительность труда, улучшается его качество, и работа выполняется вовремя;

- облегчение, ослабление контроля – решаются проблемы опозданий, прогулов и т. п.;

- совершенствование методов найма и отбора персонала – возможность обучения привлекает нужных людей;

- сокращение текучести рабочей силы – повышается степень удовлетворенности работников своей работой;

- снижение затрат, обусловленное перечисленными преимуществами;

- более полное удовлетворение потребностей клиентов, достигаемое путем улучшения качества товаров и услуг.

Несмотря на все преимущества процесса непрерывного обучения, специалисты отмечают существование определенного разрыва между тем, как оно должно происходить, и его реализацией на практике, между «правильным» и «неправильным» циклами обучения¹⁶⁰ (рис. 5.22).

159 См.: Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб.: ИД Нева, 2003.

160 См.: Mumford A. Management Development Strategies for Action/ – London: IPM, 1989.

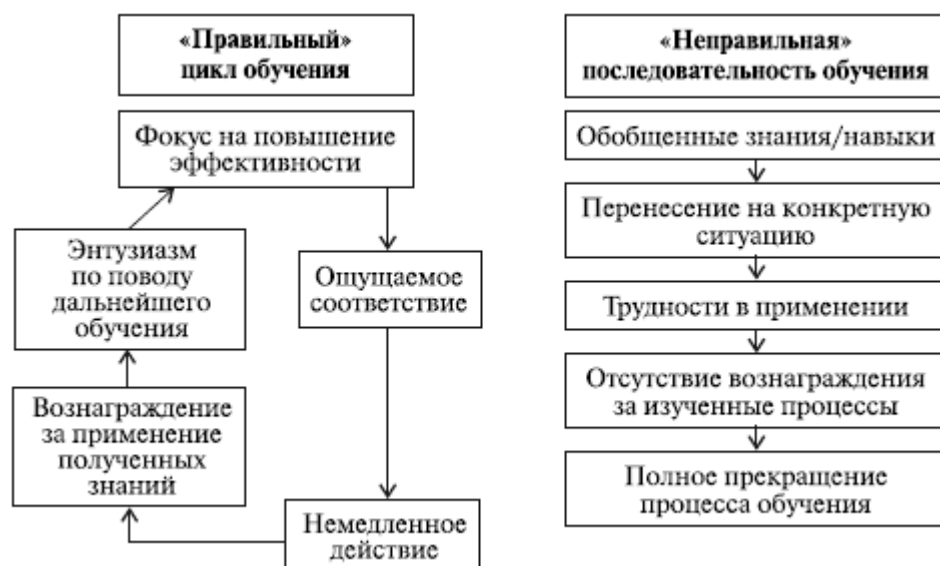


Рис. 5.22. «Правильный» и «неправильный» циклы обучения

Для того чтобы обучение было эффективно, его основу должны составлять следующие принципы:

- 1) обратной связи;
- 2) практической отработки получаемых знаний и навыков;
- 3) переноса приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- 4) востребованности результатов обучения;
- 5) формирования и поддержания высокой мотивации к обучению;
- 6) учета исходного уровня знаний обучающихся.¹⁶¹

Цели обучения могут существенно варьироваться в зависимости от потребностей организации, содержания профессиональной деятельности слушателей, демографических или квалификационных характеристик персонала, финансового положения предприятия и др. Цели обучения могут также изменяться со временем, при изменении рыночной ситуации, стратегии организации или других факторов.

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

Специалисты по управлению персоналом считают, что с позиции работодателя целями профессионального обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения *наемного работника*, целями профессионального образования могут быть:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

¹⁶¹ См.: Магура М.И., Курбатова М.Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М: ООО «Журнал Управление персоналом», 2004.

– приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
развитие способностей в области планирования и организации производства.¹⁶²

Задачи обучения персонала предполагают совершенствование имеющихся и освоение новых навыков, более сложных работ, освоение новой техники и технологии, изучение наиболее рациональных приемов на основе опыта передовых производств, достижение качественных показателей, освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Предметом обучения могут быть:

- знания – теоретические, методические и практические, необходимые для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;
- умения – способность выполнять эти обязанности;
- навыки – высокая степень умения применять полученные знания на практике;
- способы общения или поведения – совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, форма жизнедеятельности личности, выработка поведения в соответствии с требованиями рабочего места, коммуникативность.

Традиционно различают *три вида обучения* :

- подготовка – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения;
- повышение квалификации – обучение работников с целью совершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением должности;
- переподготовка – освоение новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Выделяют *две основные формы обучения* : с отрывом от производства и без отрыва от производства.

Методы обучения персонала, т. е. способы, при которых достигается овладение обучающимися знаниями, умениями, навыками, разделяют на две большие группы: на рабочем месте и вне рабочего места.

Среди методов обучения *на рабочем месте* традиционно выделяют:

- инструктаж – разъяснение и демонстрация приемов работы;
- смена рабочего места (ротация) – позволяет расширить опыт работника путем планомерного перемещения его с одной работы на другую;
- наставничество – специально отобранные и подготовленные сотрудники (наставники) дают указания и советы, помогающие прикрепленным к ним «протее» развиваться в своей профессии;
- метод усложняющихся заданий;
- метод делегирования части функций и ответственности;
- подготовка в проектных группах, создаваемых для решения определенных задач.

Основными преимуществами обучения на рабочем месте являются меньшая стоимость; большая приспособленность содержания и времени обучения к потребностям организации; включение в процесс непрерывного обучения значительного числа работников; большие возможности индивидуализации подготовки.

На заметку

Новые методы обучения

162 См.: Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Амалфея, 2000.

Коучинг – (от англ. *coaching* – тренировка, кураторство, наставничество) – одно из направлений современного психологического и бизнес-консультирования, которое 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 коуча (тренера-наставника) – подтолкнуть человека к самостоятельным действиям, помочь ему самостоятельно добиться определенных результатов. Предполагается, что наставник только помогает подопечному найти собственное решение проблемы, а не решает проблему за него. В процессе диалога он стимулирует подопечного к более глубокому осознанию своих целей, возможностей и ограничений, помогает выработать оптимальный способ решения конкретной проблемы.

Секондмент (от англ. *secondment* – командирование) – временный перевод сотрудника в другой отдел внутри организации, а в последнее время – и стажировка в совершенно другой компании. Сотрудники могут командироваться в различные организации: крупные коммерческие предприятия, государственные или благотворительные учреждения. Как правило, данные командирования сотрудников оплачиваются, требуют официального разрешения, рассчитаны на полный рабочий день и длятся до 12 месяцев.

Баддинг (от англ. *buddying* – товарищество) – основан на предоставлении друг другу информации и объективной обратной связи при выполнении задач (как личных, так и корпоративных), связанных с освоением новых навыков. Иногда баддинг называют неформальным наставничеством или равноправным коучингом. С человеком устанавливается обратная связь, как при оценке по системе «360 градусов», с тем отличием, что в данном случае он ежедневно общается только с одним человеком. Баддинг дает возможность увидеть себя со стороны: как человек проявляет себя по отношению к коллегам, как выглядят его слова/поступки. Баддинг отличается от наставничества полным равноправием участников. Советы, рекомендации и иная информация передаются в двустороннем порядке – в баддинге не существует категорий «старший» и «младший», «наставник» и «подопечный», «обучающий» и «обучаемый».

Shadowing (от англ. *shadow* – тень) – используется в основном для обучения тех, кто только собирается прийти работать в компанию, т. е. выпускников вузов. Компания предоставляет им возможность провести 1–3 дня рядом с работающим сотрудником – «побыть тенью» сотрудника. Таким образом, студент получает представление о выбранной карьере и о том, каких знаний и навыков ему не хватает.

Основные недостатки обучения на рабочем месте: возрастание нагрузки на руководителей и специалистов, участвующих в процессе обучения; возможная недостаточная методическая подготовка, отсутствие опыта и авторитета у обучающихся; узкопрофессиональная направленность обучения.

Обучение *вне рабочего места* может проводиться в учебных центрах компании и учебных заведениях вне ее.

Методы обучения вне рабочего места:

- лекция – пассивный метод обучения, позволяющий изложить большой объем материала;
- конференции, семинары – предполагают обсуждение проблем и обмен опытом;
- ситуационный анализ (кейсы) – предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма;
- групповая дискуссия – позволяет активизировать обучаемых посредством постановки перед ними проблемного вопроса или группы вопросов по теме курса; основные задачи – эффективное усвоение материала и обмен опытом между обучаемыми;
- деловые игры – обыгрывание группой обучающихся реальной бизнес-ситуации,

включая количественные расчеты и анализ;

– ролевые игры – разыгрывание конкретной ситуации, в которой участники принимают на себя определенные роли. Отрабатываются межличностные навыки общения, взаимодействия и управления людьми в обстановке, близкой к реальной жизни;

– самостоятельное обучение, при котором обучающийся сам может контролировать основные параметры обучения (темы, число повторений, продолжительность занятий);

– дистанционное обучение, в том числе электронное обучение (E-Learning);

– тренинг – краткосрочный курс повышения квалификации (как правило, от 1 до 5 дней), направленный на целенаправленную выработку умений, необходимых работнику. Тренинг представляет собой комбинацию различных методов. При его проведении часто дается и теоретический материал, но чтобы опыт и полученные знания преобразовались в новые умения и навыки, в тренинге используются активные методы – ролевые и деловые игры, видеоанализ, дискуссии и др.

5.5.3. Организация процесса обучения, оценка его эффективности

В современных компаниях профессиональное обучение работников представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Создание целостной системы обучения персонала требует определенного алгоритма, который позволяет охватить процесс целиком. Д. Киркпатрик выделяет 10 этапов цикла проведения обучения:

1. Определение потребностей.
2. Постановка целей.
3. Определение предметного содержания.
4. Выбор участников обучения.
5. Формирование оптимального расписания.
6. Подбор соответствующего помещения.
7. Подбор соответствующих преподавателей.
8. Подготовка аудиовизуальных средств.
9. Координация программы.
10. Оценка программы.

Американские исследователи разработали целостный подход, названный моделью ADDIE,¹⁶³ представляющей собой совокупность пяти этапов:

A (Needs Assessment) – выявление потребностей в обучении (кого и чему учить);

D (Program Design) – планирование программы обучения (когда учить);

D (Program Development) – разработка учебной программы (как учить);

I (Program Implementation) – проведение обучения по программе;

E (Evaluation) – оценка результатов обучения.

На этапе А оцениваются потребности в обучении. Важно обнаружить, каких знаний, умений и навыков не хватает сотрудникам, чтобы организация достигла больших результатов. На практике этот этап превращается в постановку целостной системы оценки деятельности персонала. Сложнее всего оценивать управленцев среднего и высшего уровня, этот процесс занимает значительное время, требует специальных методов и квалифицированных специалистов.

Этап D – это планирование программы обучения, выработка единого представления о целях, задачах, содержании и методах обучения для конкретной группы специалистов. Цели обучения должны быть четко определены, измеряемы, реалистичны и ориентированы на практику. Лучше всего, если сотрудники смогут применить полученные знания, умения и навыки сразу, т. е. по окончании обучающей программы.

¹⁶³ Braun Gerald, Diensberg Christoph. Grundlagen der Grunderqualifizierung. Planung und Einbettung, Durchführung und Evaluation. Fernuniversitat in Hagen. 2001.

Целевая аудитория должна быть однородной с точки зрения потребности в обучении. В зависимости от цели выбирают, кто будет составлять программу и вести курс, – внутренние специалисты по обучению или тренинговая компания. Если потребность в образовании отличается особой спецификой, что всегда характерно для обучения топ-менеджеров, то разработку программы поручают внешним организациям.

На этапе D разрабатывается подробная программа курса, создаются руководство для тренера и раздаточные материалы для участников. Задачи и целевая аудитория определяют тип обучающей программы. Например, ориентационный тренинг предназначен для знакомства участников с общей информацией о компании, принципами ее корпоративной культуры; тренинг базовых умений – для развития конкретных навыков – технических, технологических, коммуникативных; тренинг менеджерских качеств – для совершенствования приемов руководства людьми (планирования, организации работы, мотивации подчиненных, наставничества). Тренинг топ-менеджеров ориентирован на стратегические цели, поэтому обычно включает такие темы, как развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование, лидерство, управление изменениями, технологическое обеспечение бизнеса. Как правило, тренеры используют в программе разные методы – тренировку навыков с помощью упражнений, видеозапись поведения участников с последующим анализом, решение бизнес-кейсов, групповые дискуссии.

На этапе I осуществляется программа обучения. Особое внимание необходимо уделить организации рабочего пространства. Еще до проведения обучения имеет смысл провести внутреннюю пиар-кампанию с объяснением целей обучения и ожидаемых результатов – это важно для мотивации будущих учеников. Несмотря на то что обучение стало почти обыденностью, важно создать у людей ощущение, что им очень повезло, что это их профессиональный шанс сделать карьеру внутри компании.

На этапе E сравнивают предполагаемые и реальные результаты обучения. Руководителю предстоит узнать, как оценивают результаты участники программы, что изменилось в их деятельности, как обучение сказалось на достижении результатов подразделения.

Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, т. е. следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения. Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого рабочего поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Д. Киркпатрик предлагает четыре уровня оценки эффективности обучения.

Уровень 1 – реакция. На этом уровне собирается информация о том, как оценивают сами участники обучающей программы ее эффективность. Для этой цели используются анкеты, которые участники заполняют сразу после завершения обучения. В анкете должны быть затронуты такие темы:

- полезность полученных знаний и навыков для реальной работы;
- интересна ли была участникам эта программа;
- степень сложности/доступности подачи материала и профессионализм преподавателя/тренера.

Оценка первого уровня является обязательной.

Уровень 2 – оценка усвоения знаний и выработки навыков. Для этого используют специально разработанные тесты, опросники и задания, цель которых – количественно измерить прогресс в обучении. Целесообразно проводить тестирование до и после обучения.

Уровень 3 – оценка поведения. Оценивается, какие изменения произошли в поведении сотрудников после обучения. Необходимо определить, используются ли полученные знания, умения и навыки в работе, поощряется ли новое поведение. В идеале оценку необходимо проводить до и после обучения.

Уровень 4 – оценка результатов. Определяется, как изменились бизнес-показатели компании. Для этого еще при проектировании обучения необходимо определить, на какие показатели оно должно повлиять. Их список не ограничивается объемом продаж, прибылью и затратами и включает производительность, текучесть, время отсутствия на рабочем месте, количество результативных звонков в день и др. Все же, как отмечает Д. Киркпатрик, не всегда легко доказать, что повышению результатов способствовало именно обучение, а не другие факторы. Поэтому он предлагает ряд рекомендаций по оценке результатов:

- использовать по возможности контрольную группу, не проходившую обучение;
- проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметными;
- проводить оценку до и после программы;
- сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки, и стоимость получения этой информации (проведение оценки на 4-м уровне не всегда целесообразно в связи с высокими затратами).

Дж. Филипс добавил в систему оценки эффективности обучения пятый уровень – *оценку возврата на инвестиции* (ROI). На этом уровне определяют, какова отдача от инвестиций в обучение. Для этого изменения бизнес-показателей, зафиксированные на четвертом уровне, должны быть переведены в денежное выражение. Кроме того, определяют затраты на проведение обучения. Расчеты ROI производятся по формуле:

$$ROI = (\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100 \%$$

С одной стороны, расчет ROI позволяет количественно выразить улучшение работы сотрудников в результате обучения, способствует принятию обоснованных решений по выбору обучающих программ. С другой стороны, показатель имеет и существенные недостатки. Можно точно подсчитать затраты на обучение, однако сложности возникают с определением доходной части формулы, так как на доходы организации помимо обучения влияет еще и множество внешних и внутренних факторов. Д. Киркпатрик настаивает на том, что результаты обучения вообще не следует измерять в денежном эквиваленте: «Меня разбирает смех, когда я слышу, что профессиональные тренеры должны уметь показывать выгоду для клиента в терминах возврата на инвестиции в тренинг. То же самое я думаю о связи между тренинговыми программами и прибылью. Вы только представьте себе все факторы, которые влияют на прибыль! И можете добавить их к списку факторов, влияющих на возврат на инвестиции».¹⁶⁴

ROI используется не только при оценке эффективности обучения, но и для обоснования инвестиционных проектов. Недостаток показателя заключается в том, что ROI не носит стратегической направленности. Обоснование проектов по ROI поощряет краткосрочные инициативы с низкой степенью риска. Развитие же бизнеса происходит благодаря новым идеям и концепциям, не всегда приносящим быстрые и нужные результаты. Кроме того, остаются вне зоны внимания нематериальные выгоды от инвестиций. Все эти недостатки можно отнести и к оценке эффективности обучения с помощью ROI.

Расчет ROI может и сам по себе оказаться неэффективным, требуя больших усилий, денежных и временных затрат, в результате чего ценность полученной информации не будет соответствовать затратам на ее получение.

Для упрощения оценки дохода от обучения можно использовать:

1) оценку контрольной группы, когда одна группа участвует, а другая – не участвует в обучении. При сравнении финансовых результатов их деятельности может быть виден результат обучения (это относится, например, к менеджерам по продажам). Но это

¹⁶⁴ Kirkpatrick D.L. Evaluating training programs: the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.

применимо в основном к менеджерам по продажам;

2) экспертную оценку, когда эксперты взвешивают вклад различных факторов (PR-акций, рекламы, обучения и др.) в результативность компании, а затем на основании полученных оценок происходит оценка результатов обучения.

Однако трудности в расчете и интерпретации ROI не должны отпугивать специалистов, которые могут использовать этот показатель наряду с другими.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какие факторы определяют необходимость развития и обучения персонала в современных организациях?

2. Сформулируйте определение категории «обучение персонала». На что должно быть направлено обучение работников в компании?

3. Каковы цели обучения с позиции работодателя и наемного работника? В чем сходство и различие данных позиций?

4. Дайте характеристику основных видов и методов обучения работников.

5. Назовите основные этапы процесса обучения персонала.

6. Как проводится оценка эффективности обучения?

5.6. Технология построения карьеры

5.6.1. Понятие, виды и этапы карьеры

Карьера определяется как «продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижения известности, славы, выгоды»,¹⁶⁵ как «путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения».¹⁶⁶

При этом в словарях слова «карьеризм», «карьерист» носят довольно негативную окраску. Так, в Словаре русского языка Д.Н. Ушакова карьерист – это человек, «ставящий заботу о своей карьере и личных успехах выше интересов дела»; С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова трактуют карьеризм как «погоню за карьерой, стремление к личному благополучию, продвижению по службе в личных интересах».

В русском языке, отмечает Е.Г. Молл, «не появились термины, отражающие позитивное отношение к людям, стремящимся сделать карьеру, т. е. соответствовать всем требованиям каждой занимаемой должности из их планируемой последовательности».

В настоящее время существенно изменились требования к менеджерам и их компетенции. Проблемы управленческой карьеры рассматриваются в контексте глобальных изменений, происходящих в организациях.

Так, К.А. Нордстрем и Й. Риддерстрале декларируют: «Новая реальность требует гораздо большей гибкости. На протяжении почти всего XX в. большинство менеджеров имели только одну работу и только одну карьеру. Теперь мы можем смело говорить о двух карьерах и работе на семерых работодателей в течение жизни. Времена верных и преданных компании служащих давно прошли. Скоро в центре внимания будет стиль жизни, а не карьера, и работа будет представляться вереницей проектов и великих начинаний».¹⁶⁷

¹⁶⁵ См.: Советский энциклопедический словарь. – М., Советская энциклопедия, 1986. – С. 554.

¹⁶⁶ См.: Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – М.: «АЗЪ», 1999.

¹⁶⁷ См.: Нордстрем К.А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.

Е.Г. Молл выделяет шесть основных тенденций, характеризующих происходящие изменения:

1) переход от индустриального общества к информационному. Новый «информационный работник» постоянно использует компьютер, информационные технологии. Не следует недооценивать значения данной тенденции для построения управленческой карьеры. Новые информационные технологии способствуют обмену знаниями, формированию умений и навыков, служат средством добычи карьерной информации и различных вариантов самопрезентаций и т. д.;

2) переход от силовых технологий, предполагающих непосредственное воздействие на объект труда, к высоким технологиям, которые такого воздействия не требуют. При этом человеческий фактор не только не утрачивает своей значимости для организации, а наоборот, его значимость возрастает, что наглядно видно на примере роста цены ошибок (особенно это касается управления). Следовательно, в новых условиях наибольшую ценность приобретает управленческая компетентность;

3) переход от иерархического построения организации к сетевому. На смену вертикальной иерархии приходят горизонтальные, разнонаправленные связи, осуществляется переход к преобладанию целеориентированных сетей. На первый взгляд, данная тенденция снижает актуальность исследований управленческой карьеры, но в действительности она подчеркивает многоплановость карьеры, возможность не только иерархического должностного продвижения менеджеров, но и расширения их влияния. Иногда эта тенденция приводит к различным вариантам компенсаций. Например, компании с сетевым направлением развития вводят должности директоров вертикальной интеграции;

4) переход от ситуации с ограниченным выбором к ситуации со множеством возможных вариантов, что существенно влияет на принятие карьерных решений. Многие люди стоят перед выбором – работать или не работать, а если работать, то сколько часов в неделю? Для современной эпохи характерно снижение мотивации должностного роста, так называемый кризис управленческой мотивации;

5) переход к глобальным, мультинациональным корпорациям, породившим такое явление, как глобальные менеджеры. Они не ограничены национальными рамками, учитывают особенности культуры страны, в которой работают в данный момент;

6) возможность резких организационных и ситуационных изменений, в значительной степени затрагивающих карьеру, обуславливающих необходимость оперативной ориентации руководителей в неожиданно меняющейся карьерной ситуации.¹⁶⁸

Можно сказать, что карьера – результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом. Другими словами, карьера – это траектория движения человека в рамках профессии или организации.

З.П. Румянцева и Н.А. Саломатин выделяют несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры:

1) *профессиональная* карьера связана с ростом знаний, умений, навыков. Сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии работник может пройти последовательно в разных организациях. 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 с расширением инструментария и областей деятельности);

168 См.: Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб.: Питер, 2003

2) *внутриорганизационная* карьера связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

- вертикальной карьеры – подъем на более высокую ступень структурной иерархии;
- горизонтальной карьеры – либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений (например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение им доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства).¹⁶⁹

Основные принципы реализации системы профессионального продвижения сотрудников в организации:

- *принцип последовательного, планомерного, непрерывного движения сотрудников* внутри организации – забота и ответственность организации в отношении роста персонала. Это позволяет сотрудникам ощущать свою востребованность и ценность как профессионалов. Планомерное продвижение предполагает, что перед тем как перейти на следующую ступень развития, сотрудник должен освоить определенные умения и навыки;

- *принцип равенства возможностей* при карьерном росте – наличие одинаковых условий и критериев для всех сотрудников (отсутствие протекции, справедливая оценка знаний, навыков, умений, деловых и личностных качеств);

- *принцип преемственности* – накопление знаний, навыков и умений на предыдущих ступенях развития и использование их на каждом последующем этапе. Преемственность руководства способствует последовательности стратегического курса компании, позволяет сформировать четкие корпоративные ценности;

- *принцип максимального срока пребывания в должности* – сочетание горизонтального перемещения с вертикальным движением;

- *принцип динамики функций управления по мере изменения уровня управления* – увеличение объема стратегических функций управления;

- *принцип материальной и моральной заинтересованности* – предполагает, что карьерный рост должен обязательно сопровождаться как прямым, так и косвенным материальным стимулированием.

Как подчеркивают З.П. Румянцева и Н.А. Саломатин, главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника, повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

169 См.: Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1995.

– определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Рассмотрим классификацию типов карьеры, основанную на организационном поведении руководителей.¹⁷⁰

1. *Суперавантюрная карьера* – очень высокая скорость должностного продвижения (расширения влияния) с пропуском значительного числа промежуточных ступеней, а иногда резкое изменение сферы деятельности. Выделяют два класса суперавантюрных карьер: случайные и совместные. К случайным карьерам относятся те, которые основаны на удачном стечении обстоятельств, т. е. человек оказался «в нужном месте в нужное время». Совместные карьеры базируются на продвижении с более сильным лидером или обеспечении высокой скорости продвижения детям, членам семьи, друзьям и т. п. Представители суперавантюрного типа карьеры нацелены на дальнейшее продвижение и характеризуются различными ситуационно-личностными ориентациями. Как исторический опыт, так и статистические данные свидетельствуют о том, что суперавантюрные карьеры с высокой вероятностью заканчиваются крахом.

2. *Авантюрная карьера* – пропуск двух должностных уровней при достаточно высокой скорости продвижения или существенном изменении сферы деятельности. В недалеком прошлом значительное увеличение количества авантюрных карьер было связано с широкой кампанией выборов руководителей, всесоюзными и общегородскими конкурсами на должности директоров предприятий. В настоящее время рост авантюрных карьер чаще всего обусловлен потребностью части руководителей и предпринимателей в подборе кадров по принципу личной преданности. Факт наличия в организации более 30 % руководителей с авантюрным типом карьеры свидетельствует о потенциальной нестабильности деятельности данной организации.

3. *Традиционная (линейная) карьера* – постепенное продвижение вверх, иногда с пропуском одной ступени, иногда с непродолжительным понижением в должности. В этом случае скорость продвижения определяется управленческими способностями конкретного человека, особенностями построения карьеры в отдельных отраслях производства, отчасти протекцией и связями. Традиционная карьера позволяет руководителю овладеть необходимыми знаниями, умениями и навыками, накопить достаточный опыт взаимодействия. Успешность карьеры в значительной степени определяется особенностями планирования управленческого развития внутри организации.

4. *Последовательно-кризисный тип карьеры* – особенно характерен для периодов кризисов и революционных преобразований, которые предполагают постоянную адаптацию менеджеров к изменяющейся ситуации. Невозможность адаптации приводит к последовательному понижению должностного уровня, к ориентации на борьбу за сохранение занимаемой позиции и личные интересы.

5. *Прагматичный (структурный) тип карьеры*. Представители этого типа отдают предпочтение наиболее простым способам решения карьерных задач. Для них характерно изменение сферы деятельности, типа организации в зависимости от социально-экономических, технологических, технических и маркетинговых изменений. Перемещения осуществляются в рамках одного и того же класса управления. Преимущественные ориентации на личные или общественно-личные интересы.

6. *Отбывающий тип карьеры* – для этой группы руководителей карьера завершена: перемещение «вниз» маловероятно, а движение «вверх» невозможно. Основная задача руководителя – удержать занимаемую позицию и использовать все вытекающие из нее преимущества. Как и в предыдущем случае, преобладает ориентация на личные интересы.

7. *Преобразующий тип карьеры*. Близким по направленности к преобразующему

170 См.: Молл Е.Г. Указ. соч.

типу карьеры является тип карьеры, названный «завоевание мира», для которого характерна высокая скорость должностного продвижения (расширения влияния); оно может быть как последовательным, так и скачкообразным. В этом случае либо карьера строится в новой области, сфере производства, либо ее основу составляет выдающаяся идея. Это всегда новая позиция в обществе и устремленность в будущее, на завоевание новых рубежей.

8. *Эволюционный тип карьеры* – должностное продвижение (рост влияния) синхронно с ростом организации. Характерна ориентация на дальнейшее продвижение и общественно-личные интересы.

Типология карьер позволяет прогнозировать организационное поведение менеджеров на основе знакомства с их управленческим путем. Преобладание того или иного типа карьеры зависит от социально-экономической ситуации, формы собственности, отрасли производства и особенностей конкретной организации.

Следует также учитывать этап карьеры, который проходит сотрудник в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и специфику индивидуальной мотивации (табл. 5.36).

Таблица 5.36
Характеристика основных этапов карьеры менеджера

<i>Этап карьеры</i>	<i>Возрастной период</i>	<i>Краткая характеристика</i>	<i>Особенности мотивации (по А. Маслоу)</i>
1	2	3	4
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 смене	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности

Разумеется, приведенная схема отображает некий усредненный путь работника и выполняет лишь функцию полезного ориентира в планировании карьеры. Особо необходимо отметить так называемый «кризис середины служебной карьеры», он приходится на временной отрезок где-то между 35–40 (иногда чуть позже) годами. Основная отличительная черта этого периода – осознание человеком расхождения между намечавшимися жизненными целями и реальной ситуацией. По другим оценкам, он приходится на стадию стабильной работы, т. е. на возраст 45–60 лет.

В это время человек нередко переосмысливает свою жизненную концепцию, освобождается от иллюзий, корректируя жизненные планы в сторону более реалистической оценки желаемых результатов и возможностей их достижения.

К этому добавляется и ряд других проблем, например проблема убывания физических сил, привлекательности и др. Кризис середины карьеры, как и кризис среднего возраста, оказывает психологическое, а часто и физиологическое влияние, которое может стать опасным, если не попытаться нейтрализовать это состояние.

Т. Санталайнен и Э. Воутилайнен обращают внимание на сложности,

подстерегающие прежде всего руководителей в середине служебной карьеры, когда в какой-то момент наступает этап «брожения». Правда, учитывая своеобразие индивидуального пути каждого человека, они оперируют более широким возрастным диапазоном – от 35 до 50 лет. «В середине служебной карьеры человек осознает, что смертен. Одновременно он видит ограниченность и постоянное сужение собственных возможностей. У многих на первый план вновь выступают противоречия и чувства, присущие молодости. Уход выросших детей из дома, конфликты или эмоциональные причины изменяют в среднем возрасте отношение к детям и жене или мужу. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к работе и увеличивается число проблем на работе и дома».¹⁷¹

В это время продвижение обычно идет довольно медленно по двум причинам: во-первых, чем ближе к вершине организационной пирамиды, тем меньше собственных мест; во-вторых, вакансии могут иметься в наличии, но человек утратил либо возможность, либо желание ее занимать.

В зарубежных исследованиях выявлено четыре типичных синдрома, которые поражают управленцев, работающих в фирме, как правило, 10–15 лет на должностях среднего и низшего руководящего уровня:

1) *синдром «перегорания работника»*, который обычно возникает у руководителей обслуживающих подразделений в результате переутомления и чрезмерных стрессовых нагрузок. Он выражается в нервозности, частых эмоциональных срывах, агрессивного характера, циничном отношении к окружающим;

2) *синдром «профессионального самоубийства»*, который неожиданно появляется у способных, энергичных руководителей. Успешно начав свою карьеру, они внезапно «заваливают» несколько важных заданий, чувствуя необъяснимое безразличие к своей дальнейшей судьбе и фирме, жалуются на вялость, частые недомогания;

3) *синдром «приобретенной беспомощности»*, характеризующий ситуацию, когда руководитель постоянно преувеличивает объективные трудности, оправдывая свою инертность скоплением возникающих проблем. Он продолжает ссылаться на эти трудности даже в ситуации, которые способствуют преодолению этих проблем;

4) *синдром «карьерного кризиса»* – сомнения в правильности избранного пути. Руководитель переживает чувство разочарования, жизненного «сбоя», неудачи, «проигрыша» более активным и удачливым сверстникам, сумевшим продвинуться по служебной лестнице.

Все четыре синдрома являются результатом отчуждения руководителя от организации дел в фирме. Причиной этого оказывается личное самоотрицание руководителя («Не смог...»; «Не сумел...»; «Не успел...»; «Не повезло...»; «Не думал...»; «Не учел...»), т. е. занижение самооценки в условиях, когда постоянные проблемы «переламывают» его. Эта «ломка» руководителя как личности порождает парадокс «публичности одиночества», возникающий, как правило, из-за развала команды единомышленников, отсутствия стимулов к работе, потери «обратных связей» с собственными работниками, которые готовы его отторгнуть как отработавшего свое. Руководитель, не оцененный по заслугам ни руководством фирмы, ни собственными работниками, оказывается перед жестким выбором: оставаться – нельзя, но и уходить страшно («На что я гожусь? Кто меня возьмет? Смогу ли я работать так, как работал, с полной отдачей?»).

Для нейтрализации кризисной ситуации, связанной с «серединой карьеры», используются консультации и предоставление альтернатив в продвижении по службе.

Консультации. Во многих фирмах имеются штатные психологи, готовые помочь работникам решать проблемы карьеры, здоровья, семьи. В процессе консультаций менеджеры среднего возраста, испытывающие депрессию и стресс, обеспечиваются

171 См.: Управление по результатам / Т. Санталайнен и др. – М.: Прогресс: Универс, 1993.

профессиональной помощью. Им часто достаточно рассказать о своих проблемах объективному слушателю, так как это помогает четко осознать суть проблем, найти способ конструктивным образом решить их.

Альтернативы. Организации не должны упускать возможность лишний раз проконсультировать своих работников на предмет личных или семейных проблем. Если после консультаций у психолога обнаруживается, что развитие кризиса обусловлено прежде всего факторами, связанными с карьерой, то организация может стать важным источником альтернатив. Во многих случаях необходимо просто предпринять служебные передвижения, даже если существует сомнение в их целесообразности. Возможны три типа таких передвижений, способных вывести персонал из кризисной ситуации: горизонтальное перемещение, понижение и перевод на прежние должности.

5.6.2. Управление карьерой

Процесс управления карьерой является двусторонним. Объектом управления является повышение ценности человеческого капитала работника. В ситуации, когда субъектом является работник, речь идет об управлении личной карьерой; если субъектом управления является работодатель, – об управлении деловой карьерой. Понятие «управление карьерой» включает два этих процесса.

Что касается управления личной карьерой, то, поступая на работу, каждый должен уметь реально оценивать свои деловые качества, соотносить свою профессиональную подготовку с теми требованиями, которые ставят перед ним организация, его работа. От этого во многом будет зависеть успех всей дальнейшей карьеры.

Чтобы избежать малопривлекательной для себя работы, особое внимание следует уделить изучению рынка труда. Но даже хорошие знания рынка труда еще не гарантируют получение работы вследствие острой конкуренции.

Необходима правильная самооценка своих навыков и деловых черт, которая предполагает знание себя, своих достоинств и недостатков. Только при этом условии можно правильно определить цели карьеры. Целью нельзя считать только область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Это всего лишь причины, в силу которых человек хотел бы получить конкретную работу, занять определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

Цели карьеры:

- получить работу или должность, которая соответствовала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;
- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать высокие побочные доходы;
- занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;
- иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
- работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры с возрастом могут меняться по мере роста квалификации, продвижения по службе, изменения или пересмотра ценностей и т. д. Необходимо помнить, что формирование целей карьеры – процесс постоянный.

Среди моделей первоначального выбора профессии наибольшее признание получила модель «соответствия» Дж. Голланда, согласно которой люди выбирают профессию, в наибольшей степени соответствующую их личным качествам. Для личности, уже занятой в конкретной области деятельности, справедливо следующее утверждение: чем больше личность соответствует профессии, тем более вероятно, что она останется в этой области.

Дж. Голланд выделил шесть основных личностных ориентаций, определяющих выбор карьер, к которым люди наиболее склонны:

1) *реалистическая ориентация* – склонность к занятиям, связанным с физической силой, манипулированием инструментами и механизмами, требующим навыка, силы и координации. Например, лесоводство, фермерство и сельское хозяйство;

2) *исследовательская ориентация* – склонность к карьере, связанной скорее с интровертной деятельностью (размышление, организация, интерпретация), чем аффективной (чувство, межличностное общение и эмоции). Примером являются работники, занятые научно-исследовательской деятельностью;

3) *артистическая ориентация* – склонность к карьере, которая требует самовыражения, артистического созидания, выражения эмоций и индивидуальности. Это художники, музыканты, артисты;

4) *социальная ориентация* – склонность к карьере, которая подразумевает скорее межличностное, чем интеллектуальное или физическое взаимодействие: дипломатическая служба, социальная работа;

5) *инициативная ориентация* – склонность к карьере, которая подразумевает вербальную активность, связанную с влиянием на других: менеджеры, адвокаты, пресс-секретари;

6) *конвенциональная ориентация* – склонность к карьере, обеспечивающей структурированную, регулируемую деятельность, а также профессии, в которых необходимо, чтобы подчиненный сопоставлял свои персональные потребности с организационными: бухгалтеры и банкиры.

Большинство людей имеет более одной ориентации, и Дж. Голланд полагает, что чем более похожи или совместимы эти ориентации, тем меньше внутренний конфликт и легче принимать решение о выборе карьеры. Для иллюстрации этого он разместил каждый вид ориентации в одном из углов правильного шестиугольника (рис. 5.23).¹⁷²

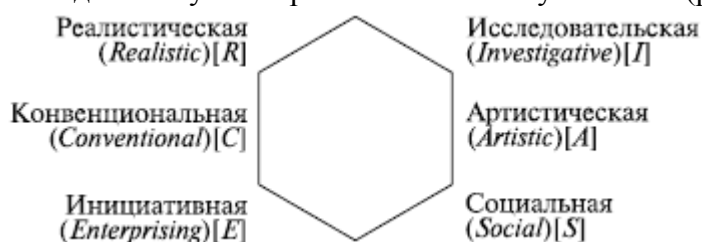


Рис. 5.23. Выбор профессиональной ориентации

При этом две наиболее близкие ориентации на схеме соответствуют наиболее совместимым, а человек, у которого две ориентации находятся рядом, будет иметь меньше проблем, выбирая карьеру. Если же ориентации окажутся противоположными (например, реалистическая и социальная), у человека может оказаться много проблем при выборе и построении карьеры.

Важнейшей детерминантой профессионального пути человека является его представление о своей личности – так называемая профессиональная «Я-концепция», которую каждый человек воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и выбор карьеры – это попытка ответить на вопрос «Кто я?» При этом очень

¹⁷² Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2004. – 799 с.

часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Для любого человека характерны определенная личностная концепция, таланты, побуждения, мотивы и ценности, которыми он не сможет поступиться, осуществляя выбор карьеры. Прошлый жизненный опыт формирует определенную систему ценностных ориентаций, социальных установок по отношению к карьере и работе вообще, поэтому в профессиональном плане субъект деятельности рассматривается и описывается через систему его диспозиций, ценностных ориентаций, социальных установок, интересов и других социально обусловленных побуждений к деятельности.

Важным элементом «Я-концепции» является так называемый якорь карьеры – интерес или ценность, от которой личность ни за что не откажется, если придется делать выбор. Как утверждает Э. Шейн, якорь карьеры возникает в процессе социализации на основе и в результате научения в начальные годы развития карьеры. Он устойчив и может оставаться стабильным длительное время.

На основе исследований были выделены несколько якорей карьеры:

- 1) технико-функциональная компетентность;
- 2) менеджерская компетентность;
- 3) автономия;
- 4) стабильность;
- 5) служение;
- 6) вызов;
- 7) интеграция стилей жизни;
- 8) предпринимательство.

Дадим характеристику каждому из якорей карьеры.

1. **Технико-функциональная компетентность**. Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области (научные исследования, техническое проектирование, финансовый анализ). Человек с такой ориентацией хочет быть мастером своего дела, достигнуть успеха в профессиональной сфере, но быстро теряет интерес к работе, которая не позволяет развивать свои способности. Такой человек одновременно ищет признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем его мастерству. Он готов управлять другими в пределах своей компетентности, но управление не представляет для него особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу менеджера, а управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере. Обычно это самая многочисленная группа в большинстве организаций, обеспечивающая принятие компетентных решений. В области признания заслуг ценится отношение своих коллег-профессионалов. В оплате труда эта группа людей ориентирована на критерий внешнего равенства, т. е. на сравнение с оплатой специалистов той же квалификации. Если оплата труда удовлетворяет этому критерию, то ответственность за результаты труда повышается.

2. **Менеджерская компетентность**. В данном случае первостепенное значение имеют ориентация личности на интеграцию усилий других людей, полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом работы эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Такая работа требует навыков межличностного и группового общения, эмоциональной уравновешенности, чтобы нести бремя ответственности и власти. Человек с карьерной ориентацией на менеджмент будет считать, что не достиг целей своей карьеры, пока не займет должность, на которой сможет управлять различными сторонами деятельности предприятия – финансами, маркетингом, производством продукции, разработками, продажами. Критерием продвижения этих людей являются «результаты», т. е. конкретные заслуги или измеряемые результаты деятельности. Наиболее важная форма признания – продвижение на позицию с большей ответственностью. Эта позиция оценивается через комбинацию ранга, звания, зарплаты, числа подчиненных, размера бюджета, за который

данный человек отвечает, важности участка работы для будущего организации и др.

3. Автономия (независимость). Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Такой человек не хочет подчиняться правилам организации (рабочее место, время, форменная одежда), испытывает сильную потребность делать все по-своему, в своем темпе и по своим стандартам. С его точки зрения, организационная жизнь накладывает на него слишком жесткие ограничения, поэтому он предпочитает делать более независимую карьеру. Если такая ориентация выражена сильно, то ради сохранения своей независимости личность готова отказаться от продвижения по службе или от других возможностей. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы, но не будет чувствовать серьезных обязательств или преданности организации и будет отвергать любые попытки ограничить его автономию.

4. Стабильность. Эта карьерная ориентация обусловлена потребностью в безопасности и стабильности для того, чтобы будущие жизненные события были предсказуемы. Различают два типа стабильности: стабильность места работы и стабильность места жительства. *Стабильность места работы* подразумевает поиск работы в такой организации, которая обеспечивает определенный срок занятости, имеет хорошую репутацию, заботится о своих работниках после увольнения. Человек с такой ориентацией перекладывает ответственность за управление карьерой на организацию, при этом он готов совершать географические перемещения в зависимости от потребности компании. Человек, ориентированный на *стабильность места жительства*, связывает себя с географическим регионом и меняет работу или организацию только в том случае, когда это предотвращает его переезд. Люди, ориентированные на стабильность, могут быть талантливыми и занимать высокие должности в организации, но, предпочитая стабильную работу, они откажутся от повышения, если оно грозит риском и неудобствами, даже в случае открывающихся хороших возможностей роста.

5. Служение. Основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т. д. Человек с такой ориентацией имеет возможность продолжать работать в этом направлении, даже если ему придется сменить место работы. Он не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям, и откажется от продвижения или перевода на другую работу, если это не позволит ему реализовать главные ценности жизни.

6. Вызов. Основные ценности при карьерной ориентации данного типа – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы бросать вызов. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша-проигрыша». Процесс борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация. Новизна, разнообразие и вызов имеют для людей с такой ориентацией очень большую ценность.

7. Интеграция стилей жизни. Человек ориентирован на интеграцию различных сторон образа жизни. Он не хочет, чтобы в его жизни доминировала только семья, или только карьера, или только саморазвитие. Он стремится к тому, чтобы все это было сбалансировано. Такой человек больше ценит свою жизнь в целом, чем конкретную работу, карьеру или организацию. Его в наибольшей степени привлекает гибкость и возможность выбора, предоставляемая организацией: возможность свободного передвижения, гибкий график работы, частичный рабочий день и т. п. Он ориентирован на организацию, уважающую личные и семейные проблемы.

8. Предпринимательство. Человек стремится создавать что-то новое, преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свое дело, создать финансовое благополучие. Креативная способность предпринимателя направлена конкретно на создание новой организации, продукта или услуги, которые могут быть идентифицированы с его производительными усилиями. Он стремится сам

строить свою карьеру, эгоцентричен, ищет публичного признания. Предприниматель будет продолжать свое дело, даже если сначала будет терпеть неудачи и ему придется серьезно рисковать.

В табл. 5.37 представлены американские данные (выборка – 2000 человек), собранные Э. Шейном, и российские данные, полученные Л.Г. Почебут и В.А. Чикер (выборка – 400 человек).¹⁷³ В целом для россиян характерно более равномерное распределение оценок по всем карьерным ориентациям. В американской выборке в наибольшей степени выражена карьерная ориентация на «профессиональную компетентность», которая в российской выборке не является ведущей. Та же тенденция видна и в выборе карьерной ориентации на «менеджмент». Значимые различия выявлены при выборе таких карьерных ориентаций, как «служение», «вызов», «интеграция стилей жизни» и «предпринимательство», – они более предпочитаемы в российской выборке.

Таблица 5.37
Частота выборов различных карьерных ориентаций (в %)

<i>Выборка</i>	<i>Технико-функциональная компетентность</i>	<i>Менеджерская компетентность</i>	<i>Автономия</i>	<i>Стабильность</i>	<i>Служение</i>	<i>Вызов</i>	<i>Интеграция стилей жизни</i>	<i>Предпринимательство</i>
Американская	30,2	27,0	11,1	9,1	5,5	2,0	1,9	4,6
Российская	11,3	10,9	13,8	12,4	12,9	10,8	13,5	10,3

В настоящее время необходимость адаптации к изменениям в окружающем мире для большинства людей превратилась в личную проблему. Изменения технологий, организационных структур, изменения на рынке, в производственных отношениях ускоряются и углубляются с каждым годом. У людей есть возможность заниматься своим развитием на протяжении всей жизни. Однако далеко не все желают этим заниматься, предпочитая использовать старые знания и приобретенный опыт, и поэтому неизбежно отставая от жизни.

Саморазвитие – непрерывный процесс. Как показали многочисленные исследования, идеи индивидуального развития сопутствуют успеху в управлении. Индивидуальное развитие зависит не только от приобретения новых навыков и знаний, но и от устранения разного рода ограничений.

Индивидуальное развитие человек начинает с анализа своих возможностей. При этом необходимо изучить собственный потенциал, свою натуру, свои внутренние сомнения, причины робости, так как они оказывают значительное влияние на поведение человека и его чувство удовлетворенности от своих действий.

М. Вудкок и Д. Френсис выделили одиннадцать потенциальных ограничений саморазвития менеджера:

1) неумение управлять собой: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца;

2) размытые личные ценности: отсутствие их ясного понимания; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни;

3) нечеткие личные цели: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, не совместимых с условиями современной работы и

¹⁷³ См.: Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. — СПб.: Речь, 2000. — С. 195–212.

жизни;

4) остановленное саморазвитие: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям;

5) недостаточность навыка решать проблемы: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы;

6) недостаток творческого подхода: отсутствие способности генерировать и использовать новые идеи;

7) неумение влиять на людей: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения;

8) недостаточное понимание особенностей управленческого труда: отсутствие понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя;

9) слабые навыки руководства: отсутствие способностей добиваться высокого результата работы подчиненных;

10) неумение обучать: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности;

11) низкая способность формировать коллектив: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп и коллективов.¹⁷⁴

Продвижение по службе зависит не только от личных, профессиональных и деловых качеств работника, но и от объективных условий:

1) *высшая точка карьеры* – высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

2) *длина карьеры* – количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

3) *показатель уровня позиции* – отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится работник в данный момент своей карьеры;

4) *показатель потенциальной мобильности* – отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится работник.

На заметку

Управление личной карьерой

Правила управления карьерой

- Не теряйте время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, сделайте нужным инициативному, оперативному руководителю;
- расширяйте свои знания, приобретайте новые навыки;
- готовьте себя к более высокооплачиваемой должности, которая становится (или вскоре станет) вакантной;
- познайте и оцените других людей, важных для вашей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей);
- составляйте план на сутки и на всю неделю, в котором оставляйте место для любимых занятий;
- помните, что все в жизни меняется: вы, ваши знания и навыки, рынок, организация, окружающая среда, оценить эти изменения – важное для карьеры качество;
- ваши решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между вашими интересами и интересами организации;

¹⁷⁴ См.: Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: ДЕЛО Лтд, 1994.

- никогда не живите прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернуть, не допускайте, чтобы ваша карьера развивалась значительно быстрее, чем у других;
- увольняйтесь, как только убедитесь, что это необходимо;
- думайте об организации как о рынке труда, но не забывайте о внешнем рынке труда;
- не пренебрегайте помощью организации в трудоустройстве, но в поисках новой работы надейтесь прежде всего на себя.

Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1995.

Управление деловой карьерой заключается в том, что с момента принятия работника на предприятие и до предполагаемого его увольнения необходимо организовывать его планомерное горизонтальное и вертикальное передвижение по должностям и рабочим местам.

Планирование карьеры – это определение целей развития карьеры и путей их достижения.

При этом пути реализации целей карьеры – это последовательность должностей, на которых необходимо проработать, прежде чем занять целевую должность, а также набор средств, необходимых для приобретения требуемой квалификации (обучение, стажировки и т. д.).

Основой планирования карьеры является карьерограмма – документ, содержащий представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте.

Карьерограмма состоит из двух частей. Первая часть содержит перечень должностей, выстроенных в последовательную цепочку по восходящей линии, которые работник может занимать в течение всего своего карьерного пути, с указанием сроков занятия должностей в годах. Вторая часть включает характеристику видов обучения, которые необходимо пройти работнику на карьерном пути, с указанием периодов прохождения обучения.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана. Преимуществами планирования и управления развитием карьеры для сотрудника являются:

- потенциально более высокая степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- более четкое видение личных профессиональных перспектив и возможность планировать другие аспекты собственной жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Преимущества организации заключаются в том, что:

- она получает мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией;
- имеется возможность планирования профессионального развития работников с учетом их личных интересов.

Одной из важнейших проблем при планировании карьеры сотрудника является достижение совпадения между желанием работника и представлениями организации о том, как должна строиться его карьера. При отсутствии целенаправленной работы в этой области теряются возможности для интеграции и обоюдоразвития. Примером решения этой проблемы является *синергетическая модель планирования карьеры К.*

Бернса и К. Магнуса (рис. 5.24).¹⁷⁵

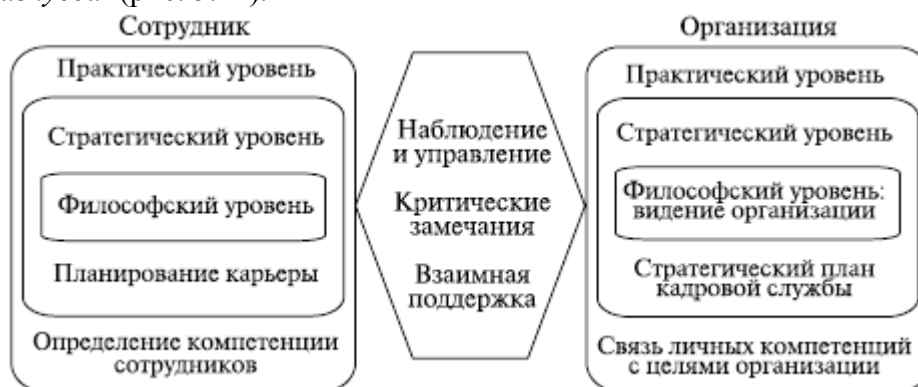


Рис. 5.24. Синергетическая модель планирования карьеры

Модель содержит три уровня: философский, стратегический и практический. При этом важным является достижение взаимосвязи между ростом карьеры сотрудника и развитием организации. Планирование карьеры сотрудников будет малоэффективным, если сама организация не развивается и не включает в свои стратегические планы развитие персонала как одно из обязательных условий выживания в конкурентной среде. Расшифровка трех уровней модели для сотрудника и организации представлена в табл. 5.38.

Таблица 5.38
Уровни планирования карьеры

¹⁷⁵ Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом: Учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2006. – 336 с.

<i>Уровни планирования карьеры</i>	<i>Для сотрудника</i>	<i>Для организации</i>
1	2	3
Философский	Взгляд на свою жизнь и карьеру. Если у сотрудника имеется на этот счет четкое представление, он способен стать творцом своей жизни и более взвешенно подходить к своим решениям и поступкам	Представление о том, чего может добиться организация на рынке с помощью этого сотрудника. Организация определяет свое будущее развитие и старается вписать имеющихся работников в установленные приоритеты
Стратегический	Определение конкретных действий, с помощью которых сотрудник в дальнейшем сможет реализовать свои представления о карьере. В первую очередь оценивается разрыв между тем, что есть, и тем, чего хотелось бы достичь. Затем составляется план по сокращению или устранению разрыва. При этом важно, чтобы сотрудник сумел сбалансировать свои личные желания с внешними возможностями	Построение карьерного плана, который бы вписывался в общую матрицу карьерных перемещений и согласовался бы с финансовыми, временными и другими ресурсами организации. Для этого анализируются внешняя и внутренняя среда организации, этапы карьеры других сотрудников
Практический	Разработка плана по развитию отдельных компетенций. Когда сотрудники задумываются над своими компетенциями, они уточняют свои ожидания, больше обращают внимание на тот вклад, который вносят в общее дело, сравнивают себя со своими коллегами	Сравнение набора компетенций, необходимых организации, с имеющимися у сотрудников. Решение о выборе сотрудников для развития их компетенций

Еще одну модель по управлению процессом согласования индивидуального и организационного планирования карьеры – *модель партнерства по планированию и развитию карьеры* – предлагает С.В. Шекшня (рис. 5.25).¹⁷⁶ Партнерство предполагает сотрудничество следующих сторон:

- работника (несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры);
- руководителя (выступает в качестве наставника);
- службы управления персоналом (консультации, общее руководство).

¹⁷⁶ См.: Шекшня С.В. Указ. соч.



Рис. 5.25. Процесс планирования и развития карьеры

Подготовка плана развития карьеры связана с определением сотрудником собственных профессиональных интересов и методов их реализации, т. е. должности (должностей), которые он хотел бы занять в будущем. При этом сотруднику для определения собственных возможностей и недостатков, методов развития оказывают помощь руководитель и служба управления персоналом.

Важным этапом является оценка достигнутого прогресса. Она проводится периодически, как правило, с аттестацией (хотя может и быть разведена во времени), в ходе встречи руководителя и сотрудника и затем подтверждается службой управления персоналом. Результатом обсуждения является скорректированный план развития карьеры.

Особое внимание следует уделить управлению карьерой сотрудника при его первом назначении. Как считает Г. Десслер, он должен быть основан на следующих принципах:¹⁷⁷

1) избежание удара действительности. Для работника это период, в течение которого он должен развить в себе чувство уверенности, научиться уживаться с руководителем, брать на себя ответственность и понять свои способности, потребности в отношении карьеры. Для многих людей, получивших первую работу, это катастрофический период конфронтации их ожиданий и действительности («шок реальности»);

2) обеспечение интересного первого задания. В одном из исследований молодых менеджеров АТ&Т выявлено, что чем больше ответственных заданий у работника было в первый год работы в компании, тем более эффективно он работает в последующие годы;

3) обеспечение нанимаемых достоверным описанием работы (как средство смягчения удара от столкновения с действительностью);

4) обеспечение новичка квалифицированным и требовательным руководителем: чем больше доверие и ожидания по отношению к работнику, тем он лучше исполняет свои обязанности;

5) периодическая смена деятельности (ротация), позволяющая работнику оценить свои способности и предпочтения;

6) карьерно-ориентированная оценка;

7) поощрение планирования карьеры.

5.6.3. Планирование и подготовка резерва руководителей

¹⁷⁷ См.: Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2004.

Современные организации заинтересованы в профессиональном росте сотрудников на всех уровнях, но подготовке высших руководителей организации они должны уделять особое внимание. Если в компании освобождается место президента, то при приглашении на это место специалиста со стороны последнему требуется 3–6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, 1–3 года – чтобы быть признанным в качестве «своего», от 2 до 5 лет – чтобы впитать культуру организации. У руководителя, работавшего ранее в компании, подобных проблем не возникает.

Система подготовки резерва руководителей предполагает решение трех задач:

- 1) выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- 2) подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- 3) обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

При работе с резервом руководителей большинство организаций выделяют две группы:

- 1) группа преемников или дублеров – это кандидаты на замещение определенных ключевых должностей компании, которые готовы к работе в этих должностях в настоящий момент или будут готовы к этому в ближайшем будущем;
- 2) группа молодых сотрудников, имеющих лидерский потенциал – это люди, которые в перспективе могут занять руководящие должности в организации.

При оценке и отборе кандидата для выдвижения на вакантную должность руководителя используются специальные методики, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик:

1) **гражданская зрелость** :

способность подчинять личные интересы интересам фирмы;
умение прислушиваться к людям, быть самокритичным;

2) **отношение к труду** :

чувство личной ответственности за порученное дело;
чуткое и внимательное отношение к людям;
трудолюбие;

личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими;

уровень эстетики работы;

3) **уровень знаний** :

наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности;
знание объективных основ управления производством;

знание передовых методов руководства;

знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде, общая эрудиция;

4) **организаторские способности** :

умение организовать систему управления и свой труд;

умение работать с подчиненными и с руководителями разных организаций;

владение передовыми методами руководства: умение коротко и ясно формулировать цели, излагать мысли в деловых письмах, приказах, распоряжениях, поручениях, заданиях;

умение создавать сплоченный коллектив; умение проводить деловые совещания: способность к самооценке своих возможностей и своего труда, а также других; умение подобрать, расставить и закрепить кадры;

5) **способность к руководству системой управления** :

умение своевременно принимать решения;

способность обеспечить контроль их исполнения;

умение быстро ориентироваться в сложной обстановке и разрешать конфликтные ситуации;

способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой;

уверенность в себе;

6) способность поддерживать передовое :

умение видеть новое;

умение распознать и поддержать новаторов, энтузиастов и рационализаторов;

умение распознать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов;

инициативность;

смелость и решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск;

7) морально-этические черты характера :

честность, добросовестность, порядочность, принципиальность;

уравновешенность, выдержанность, вежливость;

настойчивость, общительность, обаяние;

скромность;

простота;

8) другие характеристики (хорошее здоровье, стаж работы на данном предприятии и на руководящей должности, опрятность и аккуратность внешнего вида).

С юмором о серьезном

Лоуренс Дж. Питер «Принцип Питера»

В любой иерархии, государственной или коммерческой, каждый работник имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности

Некоторые следствия:

- Каждую должность в конце концов займет работник, некомпетентный в отношении своих должностных обязанностей.

- Работа выполняется сотрудниками, еще не достигшими своего уровня некомпетентности.

- Способности потенциально компетентного человека со временем разрушаются, тогда как потенциально некомпетентная личность поднимается до уровня, где этот ее потенциал реализуется полностью.

Досье «Многопричинная некомпетентность»

Собранные здесь материалы показывают, каким образом те или иные личные качества человека могут при определенных условиях обернуться его слабостями.

За 35 лет, проведенные в компании «Прелесть – Свинцовые чушки и сплавы, инкорпорейтед», Мар 0'Зматтик, начав разнорабочим, возвысился до поста генерального директора. Он был непосредственно знаком со всеми производственными процессами «Прелести» и доказал свою способность управлять работой предприятия, а также руководить системой сбыта его продукции. На беду Мару 0'Зматтику совет директоров решил прибавить к рукам другую фирму – «Поющий оловянный камертон», а ему, Мару, поручить управление объединенным производством обеих компаний. Мар забеспокоился. Ему не занимать было опыта насчет свинца, но он понятия не имел, как надо управляться с оловом. Сбыт свинцовых чушек и торговля камертонами представляли собой глубоко разнородные задачи. Мар 0'Зматтик был слишком стар и слишком предан своим привычкам, чтобы приспосабливаться к новым приемам руководства, которые требовались для управления сложным хозяйством образовавшейся корпорации «Свинцово-оловянные изделия – Акционерное общество «Прелесть» (СОИАОП). Мар 0'Зматтик оказался на своем уровне некомпетентности, потому что к занятой им должности он не был готов профессионально.

Слияние прежней «Прелести» с «Камертоном» потребовало значительных перемен с целью создания новой административной структуры. Энн Гина, секретарша, была возведена в должность заведующей канцелярией. Возросшая ответственность и связанная с этим значительная прибавка к зарплате вдохновили ее. Дело она знала, но новый груз ответственности и усложнение работы возымели свое действие. Началось с головных болей и острых покалываний в пояснице. А когда из-за болей в области грудной клетки она обратилась к врачу, тот пришел в ужас от ее крайне высокого кровяного давления.

Вполне способная компетентно вести порученную работу Энн Гина оказалась не в состоянии физически приспособиться к уровню ее напряженности и вынуждена была все чаще отсутствовать по болезни. Она достигла своей физической, или биологической, некомпетентности.

Инженер Мур Лоу, недавний выпускник института металлургии, отвечал в компании «Поющий оловянный камертон» за производство сплавов из олова, сурьмы, меди и свинца. В новой корпорации его назначили управляющим всех производств металлургического цикла. К работе своей он относился преданно и добросовестно. Но ему, знатоку металлов, теперь надо было иметь дело с людьми. Инженер, компетентно обращавшийся с материалами, он оказался некомпетентным руководителем, лишенным способности добиваться результатов в работе своего персонала. Он владел формулами металлургии, но не знал формул человеческих отношений. Ни счетная машинка, ни дисплей компьютера не подсказывали ему, как обойтись с тем или иным подчиненным. В отчаянии он обычно поступал весьма необдуманно. Компетентный инженер Мур Лоу достиг своего уровня некомпетентности в результате неумения ладить с людьми».

Лоуренс Дж. Питер, «Принцип Питера, или почему дела идут вкривь и вкось»

Основные этапы подготовки резерва:

- 1) определение ключевых должностей, оказывающих особое влияние на деятельность организации, и плана их замещения;
- 2) определение характеристик будущих руководителей, т. е. компетенций, необходимых для эффективной работы в должности руководителя;
- 3) отбор кандидатов в резерв руководителей; осуществляется высшим руководством совместно со службой управления персоналом. Отбор производится с учетом трех основных критериев:
 - соответствие индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального руководителя (метод экспертных оценок, тестирование);
 - соответствие результатов работы в занимаемой в данный момент должности и в занимаемых ранее должностях;
 - степень готовности кандидата;
- 4) определение потребностей развития (на основе п. 3);
- 5) подготовка планов развития (планы развития содержат конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию разрыва между идеальным портретом и конкретными показателями оценки претендентов);
- 6) реализация планов подготовки преемников;
- 7) оценка прогресса развития, в результате чего происходит корректировка плана развития или изменение состава преемников;
- 8) назначение на должность; обсуждение готовности преемников и решение о назначении руководство принимает заблаговременно до фактического освобождения ключевой должности;
- 9) адаптация. Новому сотруднику требуется информационная, организационная и моральная помощь со стороны руководителей, коллег, подчиненных. При этом может быть использован метод «близнецов», или «метод спаривания», при котором старый и

новый руководитель некоторое время работают совместно (от нескольких недель до нескольких месяцев). Его минусом является возникающее двоевластие. Более эффективным методом адаптации является партнерство нового руководителя и его непосредственного начальника, когда в течение определенного периода (6—12 мес.) последний уделяет работе нового руководителя особое внимание, проводит регулярные встречи, оказывает помощь.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте характеристику особенностям карьеры в современных условиях.
2. Назовите основные типы карьер.
3. Перечислите и охарактеризуйте основные этапы развития карьеры менеджера.
4. Дайте характеристику основным личностным ориентациям по Дж. Голланду, определяющим выбор карьеры.
5. Что такое «якорь карьеры»?
6. Каким образом сочетается индивидуальное и организационное планирование карьеры?
7. Охарактеризуйте основные этапы работы с кадровым резервом.

5.7. Технология оценки деятельности персонала организации

5.7.1. Сущность и цели оценки деятельности персонала

Оценка деятельности работников – специфичная форма обратной связи, применяемая в организации. В организационной среде людям свойственно неформальным образом оценивать деятельность подчиненных, руководителей, коллег, а также выполнение собственных функциональных обязанностей. Применение формализованной процедуры оценки рассматривается как с позиции возможности, так и необходимости. Возможность обусловлена организацией труда работников, структурированием выполняемых ими задач, мерой ответственности на каждом рабочем месте, что является исходной базой для установления стандартов рабочего поведения, уровня деятельности, критериев ее оценки. Необходимость продиктована потребностью в информации о выполняемой работе в целях эффективного управления человеческими ресурсами организации, поскольку оценка является основой принятия обоснованных решений в области вознаграждений, продвижения по службе, перемещений, обучения, увольнений.

Оценка деятельности персонала – это система взаимосвязанных организационных процессов и действий, которую можно представить в виде оценочного цикла, включающего четыре элемента (рис. 5.26):



Рис. 5.26. Цикл оценки деятельности работников¹⁷⁸

- 1) определение рабочих обязанностей и требуемого уровня их выполнения посредством установления трудовых нормативов, целей, стандартов поведения и др.;
- 2) измерение и оценка деятельности;
- 3) обратная связь по поводу выполняемой работы, возможностей и направлений улучшения деятельности;
- 4) обобщение информации об оценке деятельности для использования в других подсистемах системы управления человеческими ресурсами (системах вознаграждений, развития персонала, набора и отбора персонала).

Сущность оценки¹⁷⁹ более полно выражается в ее целях, диапазон которых расширялся по мере ее эволюции. Со временем оценка постепенно стала не только формой контроля (классический менеджмент), но и эффективным механизмом персонифицированного управления деятельностью, развития персонала (современный менеджмент). К настоящему моменту она используется не менее чем в 20 различных целях. Одна из первых систематизаций целей оценки была предложена Д. МакГрегором.¹⁸⁰ Он утверждал, что оценка деятельности призвана выполнять три главных цели:

- административную (для принятия обоснованных решений по поводу перемещений, повышений оплаты труда, увольнений и т. д.);
- информационную (для оповещения персонала об уровне их работы);
- мотивационную (для подкрепления поведения, ассоциируемого с высокой результативностью труда).

В современной научной литературе цели оценки разделяются на две группы:

- 1) цели, связанные с оценкой за отчетный период:

- информирование работников о результатах их деятельности, сильных и слабых сторонах трудового поведения (обратная связь);
- помощь в принятии решений об оплате труда, премировании, продвижении по службе, регулировании перемещений, связанных с временным замещением той или иной должности (вертикальное, горизонтальное перемещения или смешанный вариант), увольнении, понижении в должности или сохранении работников на рабочих местах;
- идентификация индивидуального потенциала, способностей и навыков персонала;
- селекция оптимальных методов отбора людей на работу;
- определение потребностей в обучении работников, оценка эффективности предыдущих учебных программ;
- выявление лидеров и аутсайдеров;
- планирование человеческих ресурсов и др.;

- 2) цели консультирования и развития, обеспечивающие улучшение деятельности в будущем:

- инструктирование и консультирование работников для повышения эффективности деятельности, индивидуального развития;
- мотивирование работников через признание, похвалу и поддержку;
- установление рабочих целей и определение путей их достижения;
- улучшение отношений между руководителями и подчиненными;
- диагностика индивидуальных, групповых и организационных проблем;

178 См.: *Mohrman A.J. Designing Performance Appraisal Systems. Aligning Appraisal and Organizational Realities / A.J. Mohrman, Resnik – S.M. West, E.E. Lawler III. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989. – P. 109.*

179 Здесь и далее термины «оценка», «оценка деятельности» рассматриваются как сокращения полной формы термина «оценка деятельности персонала / работников»

180 См.: *McGregor D. The Human Side of Enterprise. – New York: McGraw-Hill, 1960.*

- планирование карьеры работников, ротации кадров;
- управление организационной культурой и др.

Мультицелевое назначение оценки доказывает ее важную роль в управлении человеческими ресурсами.

Процедура оценки равно выгодна и полезна всем сторонам, вовлеченным в этот процесс. Оцениваемые получают информацию, помогающую им прояснить стандарты рабочего поведения, ожидаемые результаты труда, уровень и динамику их профессионального развития, перспективы работы в организации. Главный оценщик (непосредственный руководитель) приобретает навыки гибкого лидерского стиля руководства. Преимущества применения оценки деятельности персонала для организации в целом состоят в гармонизации личных и организационных целей, мотивации работников, что способствует повышению уровня индивидуальной и корпоративной эффективности деятельности.

5.7.2. Современные тенденции в оценке деятельности персонала

Обобщение мониторинговых исследований, проводившихся в экономически развитых странах, позволяет выявить следующие тенденции в мировой практике оценки деятельности работников:

1) наблюдается ее широкое распространение среди всех категорий работников в организациях различного типа (государственных и негосударственных секторов экономики, разных сфер производства);

2) расширяется доступ оцениваемых к результатам оценки. Обычно требуется подпись на оценочном бланке, удостоверяющая ознакомление работника с оценкой. Правда, некоторые системы «полуоткрыты»: при их использовании сохраняется в тайне оценка потенциала работников из-за боязни возможной демотивации персонала при получении негативной или даже позитивной оценки (поскольку работник может переоценить ожидания по поводу внешних вознаграждений). Однако большинство организаций придерживается тактики полной открытости всех параметров оценки;

3) работники активно вовлекаются в процесс оценки посредством привлечения к самоанализу деятельности и установлению обязательств по улучшению работы в будущем. Внедряется самооценка деятельности, фиксируемая документально. Оцениваемые рассматриваются как партнеры оценщика – менеджера, обучаются правилам ведения плодотворного диалога в ходе бесед, посвященных оценке деятельности;

4) предпочтение отдается методам, ориентированным на оценку результатов деятельности;

5) организации стремятся к комплексной оценке, используя широкий спектр критериев, чтобы не только добиться весомых результатов в работе посредством установления целей и контроля за их выполнением, но и представить работникам полную информацию о том, как были достигнуты эти результаты, каковы причины удач и промахов. Как отмечает Э. Мейо, «...измерить сами результаты – не столь значимо. Мы нуждаемся в анализе: почему результаты были достигнуты или не достигнуты. И это направляет нас к выяснению сильных и слабых сторон деятельности работников»;¹⁸¹

6) увеличивается число оценщиков. При явно лидирующей роли непосредственного руководителя ими могут быть вышестоящий менеджер, коллеги, выполняющие аналогичный вид деятельности; другие сослуживцы, потребители результатов труда; подчиненные; клиенты (в сфере услуг). Такого рода обратная связь, получившая название «круговой», способствует большей справедливости и объективности оценки;

7) оценка – центральный элемент системы управления деятельностью работников,

¹⁸¹ См.: Mayo A. Managing Careers: Strategies for Organizations. – London: IPM, 1991. – P. 47.

применение которой обеспечивает высокий уровень мотивации персонала и создает условия для максимальной реализации потенциала работников;

8) построение и совершенствование системы оценки деятельности работников является плодом коллективного творчества пользователей системы: специалистов службы управления человеческими ресурсами, линейных руководителей, рядовых работников. Это помогает снизить сопротивление внедрению современной модели оценки, адекватной организационному контексту.

5.7.3. Методы оценки деятельности работников

5.7.3.1. Сущность оценочного метода. Классификация способов оценки

Оценочный метод – это способ измерения предмета оценки согласно установленным критериям.

Критерий – признак, мерило оценки. Им может быть «объект, правило, стандарт, тест для формирования мнения...; поведенческая цель, с помощью которой выявляется уровень прогресса; эталон, по которому устанавливается мера в терминах идеала..., цели....., рассматриваемые как желательные и указывающие направление деятельности человека».¹⁸²

Критерии оценки должны быть:

- статичными на определенном промежутке времени;
- динамичными, поскольку деятельность работников изменяется с течением времени;
- индивидуальными, т. е. учитывать индивидуальные особенности работников для максимального использования и развития потенциала персонала.

Для оценки используются:

- единственный критерий;
- набор независимых критериев;
- сводный (композиционный) критерий.

Применение *единственного* критерия упрощает процесс оценки, однако один признак недостаточен для полной и правильной оценки деятельности. Поэтому наиболее приемлема комбинация критериев.

Набор *независимых критериев* (например, множество экономических показателей, отражающих трудовые достижения работников) расширяет поле оценки, но имеет и свои лимиты. Оценка по неинтегрированным критериям не допускает сравнения работников для принятия решений о продвижении по службе, вознаграждениях и т. д.

Сводный критерий, который рассчитывается по формуле 1 путем суммирования взвешенных субкритериев, исключает этот недостаток.

$$C = \sum_{i=1}^n K_i \times B_i, \quad (5.7.1)$$

где C – сводный критерий; K_i – i -й субкритерий; $i = 1, 2, \dots, n$; B_i – вес i -го субкритерия.

Веса субкритериев могут быть равными или разными, исходя из их важности. «Взвешивание» субкритериев осуществляется с помощью экспертной оценки, факторного анализа, корреляции. Количественное измерение субкритериев выражается баллами или коэффициентами, что дает возможность оценить любые параметры предмета оценки, даже

¹⁸² См.: Jensen B.T., Coles G., Nestor B. The Criterion Problem in Guidance Research // Journal of Counseling Psychology. – 1955. — Vol. 25, № 2. – P. 58–61.

не имеющие естественных измерителей. Балльное измерение субкритериев производится в соответствии с заранее установленной шкалой, градация которой может быть единой для всех субкритериев или различной для каждого из них. Применение коэффициентов предполагает сравнение фактического значения субкритериев с заданным нормативным уровнем.

Возможность ранжирования работников с помощью сводного критерия также осложняется рядом проблем: сводный критерий, выражающийся суммой баллов или единым коэффициентом, маскирует сильные и слабые стороны деятельности работников, а неоптимальный набор субкритериев или ошибки в определении их веса искажают точность измерений. Несмотря на это, преимущества использования сводного критерия для оценки деятельности всех категорий работников намного превышают описанные недостатки, что объясняет широкое его применение в оценочных методах.

В целях систематизации оценочных методов предлагается ряд классификаций.

История развития оценки, связанная с изысканием и изобретением более точных способов измерения, как бы «подсказывает» разделить все известные методы на традиционные (применявшиеся на первых этапах развития оценки), использование которых сопряжено с высоким уровнем субъективизма в оценивании, и современные, обеспечивающие более объективную оценку деятельности.

Исходя из индивидуальной или сравнительной направленности измерений, оценочные методы разделяются на две группы: 1) методы, с помощью которых оценивается деятельность работника в индивидуальном порядке на основе установленных стандартов, целей и т. д. и 2) методы, применение которых предполагает сравнение деятельности нескольких работников, выполняющих идентичную или близкую по функциональным признакам работу.

Упрощенная модель деятельности индивида (рис. 5.27) включает: 1) работника как носителя личных и деловых качеств, профессиональных знаний, умений и навыков; 2) демонстрируемое рабочее поведение; 3) результаты деятельности; 4) трудовую ситуацию. Согласно выбору предмета оценки, оказывающего непосредственное влияние на индивидуальную деятельность, выделяются методы, ориентированные на оценку:

- 1) личных и деловых качеств работников;
- 2) рабочего поведения;
- 3) результатов труда.

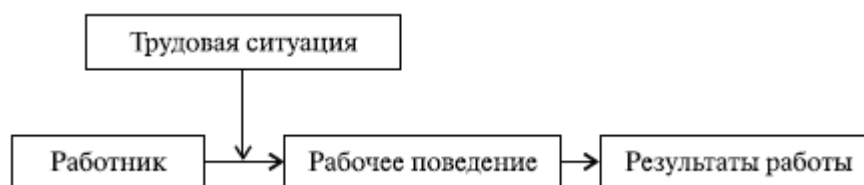


Рис. 5.27. Упрощенная модель деятельности работника

Параметры трудовой ситуации не измеряются с помощью специальных методов, однако всегда рассматриваются как важное дополнение, учитываемое при оценивании. К рассматриваемой классификации присоединяются также методы, ориентированные на сравнение деятельности работников.

Главное преимущество последней классификации состоит в том, что с ее помощью не только легко распознается принадлежность любого метода к той или иной классификационной группе, но и осуществляется оптимальный выбор способов оценки с учетом потребностей и интересов организации.

Сопоставление различных вариантов классификаций с примерами конкретных оценочных методов представлено в табл. 5.39.

Таблица 5.39
Классификации методов оценки деятельности работников

<i>Классификационный признак</i> <i>Методы оценки</i>	<i>Предмет оценки</i>	<i>Направленность измерений</i>	<i>Стен- объекти</i>
Вынужденное распределение Метод парных сравнений Ранжирование по порядку	Методы, ориентированные на сравнение работников согласно предмету оценки	Методы, предполагающие сравнение двух или более людей (по разным критериям)	Традиционн тоды (субье методы оцен
Шкала личных качеств Графическая шкала рейтинга	Методы, ориентированные на оценку личных и деловых качеств работников	Оценочные методы индиви- дуальной направленности	
Метод эссе Шкала рейтингов поведенческих установок Шкала обследований поведения	Методы, ориентированные на оценку рабочего поведе- ния		
Управление по целям	Методы, ориентированные на оценку результатов де- ятельности		
			Современны (объективны оценки)

5.7.3.2. Методы оценки личных и деловых качеств работников

Формализованные оценочные методы появились в середине XX в. и предназначались для оценки личных качеств работников. Классическим примером такого подхода является шкала личных и деловых качеств (traits scale). Организации, применяющие этот метод, идентифицируют набор личных характеристик, необходимых работникам для качественного выполнения рабочих обязанностей, и оценивают степень их проявления. Шкала личных и деловых качеств обычно включает следующие критерии оценки: амбиции и самомотивация работников; способность к обучению; преданность организации; коммуникабельность; способность к адаптации; творчество; честность; инициативность; энтузиазм в работе; способность к лидерству и др. С ее помощью проводится селекция кандидатов на выдвижение, определяется потенциал работников. Однако оценка личных качеств работника не дает никакой информации о конкретном рабочем поведении индивидуума, результатах его деятельности. Даже в том случае, когда мнение руководителя-оценщика о подчиненном как о личности является точным и справедливым, такого рода обратная связь не всегда полезна для работника, поскольку не несет ясных представлений о том, как он выполняет свою работу и что надо изменить или улучшить в его рабочем поведении.

Сказать работнику, что он не имеет недостаточных способностей к лидерству, – все равно что не сказать ничего, так как от оценщика требуется конструктивная обратная связь, помогающая повысить эффективность деятельности, а не простая констатация личностных черт и способностей. По мнению П. Друкера, «работодатель не имеет дело с личностью. Занятость – это специфичный контракт для выполнения определенной деятельности и ничего более. Какие-либо попытки работодателя уходить за пределы этого соглашения иллюзорны и являются злоупотреблением властью. Служащий не должен быть «неверным», «нелюбимым», иметь неправильные позиции или принципы. Он должен выполнять свою работу и ничего более».¹⁸³

¹⁸³ См.: *Drucker P.E. Management: Tasks, Responsibilities, Practices* – New York: Harper & Row, 1973. – P. 424.

В этой связи к настоящему времени шкала личных и деловых качеств в чистом виде практически не используется, однако часто является весомой составляющей графической шкалы рейтинга (рис. 5.28). С ее помощью оцениваются не только личностные характеристики, но и количество и качество выполняемой работы, знания и навыки работников. Различные модификации графической шкалы рейтинга являются наиболее популярными оценочными методами как в России, так и за рубежом ввиду простоты и удобства в применении.

Имя _____	Отдел _____	Дата _____			
<i>Критерии</i>	<i>отлично</i>	<i>хорошо</i>	<i>удовлетворительно</i>	<i>посредственно</i>	<i>неудовлетворительно</i>
1. Количество работы: объем производимой работы Комментарии					
2. Качество работы: тщательность, аккуратность и точность работы Комментарии					
3. Знание работы: четкое и ясное понимание выполняемой работы и всего того, что с ней связано. Комментарии					
4. Личные качества: внешность, общительность, лидерские качества, честность Комментарии					
5. Сотрудничество: способность и желание работать с коллегами, руководством и подчиненными для достижения совместных целей. Комментарии					
6. Надежность: сознательность, точность, четкое соблюдение графика работы (отсутствие опозданий, посещаемость, соблюдение режима рабочего дня). Комментарии					
7. Инициативность: стремление работать самостоятельно, без постоянной опеки руководителя. Комментарии					

Рис. 5.28. Типовая форма графической шкалы рейтинга¹⁸⁴

Стандартизированная шкала оценки помогает оценщику сократить затраты времени на формирование мнения об оцениваемом и заполнение оценочных форм. Однако по-прежнему результаты оценки не позволяют оцениваемым понять, что же необходимо им изменить в рабочем поведении для получения более высокой оценки.

Сами оценщики испытывают затруднения в установлении специфичных целей перед работниками для улучшения работы вследствие смысловой обобщенности критериев оценки. Зачастую ими формулируются абстрактные, расплывчатые наставления по коррекции действий («Пытайтесь быть более инициативными», «Проявляйте творчество»)

¹⁸⁴ См.: *Feldman D.S. Managing individual and group behavior / D.S. Feldman, H.S. Akhold. – New York: McGraw Hill International editions, 1983. – P. 398.*

и т. п.). Ограниченным видится использование графической шкалы рейтинга для разработки и осуществления программы обучения и развития работников, имеющих низкую оценку, поскольку в процессе ее применения не определяются, какие именно области трудового поведения несовершенно, требуют осознания и изменения посредством обучения и освоения новых знаний, умений и навыков. Кроме того, итоговые оценки не могут быть основой справедливой системы вознаграждения персонала, поскольку по графической шкале рейтинга не измеряются рабочее поведение и результаты деятельности.

Помимо указанных недостатков главной проблемой использования методов, ориентированных на оценку личных и деловых качеств, является большая вероятность ошибок в оценках.

Людам свойственно совершать серьезные ошибки при оценивании других индивидов на основе своего личного мнения. Психологи определяют их как «различия между результатом процесса восприятия, выработкой мнения и объективностью, точным измерением, неокрашенным предубеждением, предвзятостью, предрассудками или другой субъективностью, внешним влиянием».¹⁸⁵

Следующие эффекты восприятия провоцируют искажения оценок:

- позитивный или негативный уклон в оценивании;
- эффект центральной тенденции;
- эффект «ореола»;
- эффект «новизны»;
- эффект «контраста»;
- эффект схожести с оценщиком;
- предубеждение, предвзятость;
- ошибки атрибуции (приписывания главенствующей роли при оценивании внешним обстоятельствам или личностным качествам работников).

Проявление *позитивного* или *негативного* уклонов заключается в оценке всех работников выше или ниже реального уровня, что обусловлено соответственно «мягкой» или «жесткой / строгой» позицией оценщика. На рис. 5.29 иллюстрируется ситуация, когда оценщик склонен выбирать более высокие оценки на шкале рейтинга (средний балл оценок – 4). По данным эмпирических исследований эта тенденция наиболее устойчива. На рис. 5.30 показано обратное явление (средний балл оценки – 2).

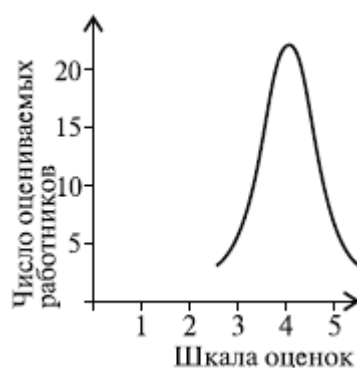


Рис. 5.29. Пример позитивного уклона в оценках

¹⁸⁵ См.: Blum M.L. Industrial Psychology: It's Theoretical and Social Foundations / M.L. Blum, J.C. Naylor. – New York: Harper & Row, 1968. – P. 142.

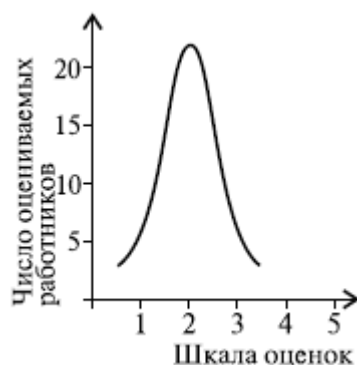


Рис. 5.30. Пример негативного уклона в оценках

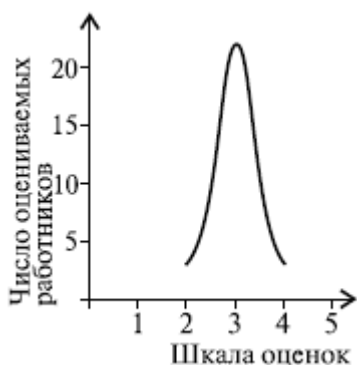


Рис. 5.31. Пример центральной тенденции в оценках

Некоторые менеджеры имеют тенденцию оценивать подчиненных, ориентируясь на средние значения градации шкалы, несмотря на то, что оцениваемые заслуживают более высокой или низкой оценки. Эта ошибка получила название *«эффект центральной тенденции»* (рис. 5.31): все работники получают оценки от 2 до 4, и средний балл соответственно равен 3. В итоге оценка не выполняет свои функции по выявлению лучших работников, потенциальных кандидатов на замещение руководящих вакантных должностей и лиц, которым необходимо экстренное консультирование и обучение для качественного выполнения работы, повышения продуктивности труда.

Эффект «ореола» имеет место, когда менеджер, невзирая на уровень фактической деятельности, изменение отношения работников к выполняемым обязанностям, постоянно одинаково оценивает подчиненных по всем оценочным критериям вследствие устойчивого общего положительного или отрицательного мнения о них. Например, работник, получивший высокую оценку по качеству работы, будет также высоко оценен по инициативе, кооперации и т. д. Причиной эффекта «ореола» является ряд факторов: личные отношения и чувства, первоначальные ожидания и др.

Идеально рейтинг должен основываться на систематическом обследовании деятельности работников, чтобы избежать ошибок, вызванных *эффектом «новизны»*, поскольку на оценку в большей степени влияют последние события и наблюдения, предшествующие оценочной сессии и ясно запечатленные в памяти оценщика. Как правило, перед формальной процедурой оценки люди особенно старательно относятся к работе, чтобы продемонстрировать себя с лучшей стороны. Если оценщик ориентируется исключительно на этот период, вероятность ошибки «новизны» будет очень высокой.

Менеджер часто неосознанно вовлекается в процесс сравнения деятельности подчиненных, особенно если он вынужден оценивать большое количество людей в течение короткого интервала времени. Когда это происходит, оценка деятельности одного

работника влияет на оценку другого. Так, работник, чья деятельность заслуживает средней оценки, оцениваемый сразу же вслед за кем-либо, получившим низкую оценку, получает более высокий рейтинг.

И наоборот, получает низкий рейтинг, если он оценивается сразу после высоко оцененного сослуживца. В данной ситуации имеет место искажение, называемое *эффектом «контраста»*.

Некоторые люди склонны быть предвзятыми в восприятии и оценивании других индивидов. Это зачастую вызвано историей взаимоотношений между оценщиком и оцениваемым, предубеждениями в отношении расовых, этнических, возрастных групп, ролевыми и другими стереотипами. Известно, что главными определителями восприятия являются характеристики самого человека, который оценивает других: людям нравятся индивиды, похожие на них самих, поэтому при оценивании именно им отдается предпочтение, завышаются оценки. Это называется *«эффектом схожести с оценщиком»*.

Кроме того, искажения в оценках зачастую вызваны *ошибками атрибуции* (приписывания главенствующей роли в деятельности работников избирательно или личностным, или внешним факторам); тем самым игнорируются истинные причины происходящего. Например, высокий рейтинг преимущественно объясняется только личной заслугой работника («он работал хорошо, потому что он умный») или внешними обстоятельствами («он работал хорошо, потому что руководитель постоянно инструктировал его»). Однако чаще всего первопричину хорошей или плохой работы оценщики видят только в личных характеристиках работников и упускают из поля зрения ситуационные факторы, нередко оказывающие существенное воздействие на поведение, уровень деятельности.

Ошибки часто разрушают ценность системы оценки деятельности работников, приводят к ухудшению отношений между оценщиком и оцениваемым. Ряд рекомендаций помогает предотвратить или снизить ошибки в оценке:

1) необходимо поощрять менеджеров регулярно обследовать деятельность подчиненных и хранить записи наблюдений для обоснования оценки;

2) для предупреждения ошибок при оценивании шкалу оценки рекомендуется конструировать таким образом:

– критерии, включенные в шкалу, должны быть значимыми для характеристики деятельности и ясно сформулированными;

– каждому измерению должен соответствовать строго один критерий деятельности работников;

– точки градации на шкале рейтинга («отлично», «хорошо»... и т. д.) должны быть однозначно определены в терминах профессионального поведения работников;

3) для исключения эффекта «контраста» не следует оценивать большое количество людей в малый промежуток времени;

4) оценщики должны пройти соответствующее обучение для ознакомления со всеми разновидностями ошибок восприятия в целях их недопущения.

Несмотря на то что пункт, касающийся тренинга оценщиков, замыкает список рекомендаций, он играет ведущую роль в снижении ошибок в оценочном процессе.

5.7.3.3. Методы оценки рабочего поведения

Самый простой метод оценки рабочего поведения – *описательный, или метод эссе*, представляющий собой изложение в свободной повествовательной форме сильных и слабых сторон поведения работников, их потенциала и направлений улучшения деятельности. Эссе, выполненное на высоком уровне, обеспечивает детальную обратную связь о рабочем поведении и дает гораздо больше информации работникам, чем графическая шкала рейтинга. Его качество улучшают дневниковые записи менеджера о рабочем поведении подчиненных в течение оценочного периода. Однако ярко

выраженный индивидуальный и гибкий характер эссе, отсутствие количественных измерений не позволяют при его использовании сравнивать деятельность работников. Кроме того, существует реальная опасность увлечься описанием личных качеств работников, а не трудового поведения, что привносит в оценку субъективизм. Поэтому, как правило, эссе используется в комбинации с другими методами, восполняющими эти пробелы.

Более надежными методами, измеряющими рабочее поведение, считаются шкала рейтингов поведенческих установок (Behaviorally anchored rating scales) и шкала обследований поведения (Behavioral observation scales).

Шкала рейтингов поведенческих установок (ШРПУ) (рис. 5.32) представляет собой усовершенствованный вариант простой графической шкалы рейтинга. И тот, и другой методы предполагают проведение серии измерений по заранее установленным критериям согласно шкале оценок. Отличительная особенность ШРПУ – четкое определение критериев оценки посредством перечня положительных и отрицательных примеров рабочего поведения для определенного вида работ. Примеры поведения, корреспондирующие с оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и т. д., концентрируют внимание оценщиков строго в направлении измерения деятельности. Оценки по ШРПУ обеспечивают работников полезной обратной связью в терминах описания рабочего поведения, являются ценным источником планирования индивидуального развития и улучшения работы персонала.

<i>Отношение к клиентам</i>	<i>Оценка</i>
Знает постоянных клиентов в лицо и по именам	1
Благодарит клиентов за осуществление банковских операций по их инициативе, заключение сделки	2
Приносит извинение, если имела место задержка в реализации желаний клиентов	3
Ведет короткий дружеский разговор с клиентом в течение заключения сделки	4
Проявляет раздражение, если клиент неправильно заполнил банковский документ	5
Терпит неудачи, когда необходимо дать конкретные наставления для правильного заключения сделки, проведения операции	6
Заставляет ждать клиента, разговаривая с сослуживцами	7

1 – «отлично»; 2 – «хорошо»; 3 – в общем «хорошо»; 4 – ни «хорошо» и ни «плохо»; 5 – «нежелательно»; 6 – «плохо»; 7 – «очень плохо».

Рис. 5.32. Пример ШРПУ для оценки банковских служащих по критерию «Отношение к клиентам»¹⁸⁶

Имеется определенный риск, что менеджеры будут проявлять недостаточную внимательность к тому, чтобы доводить до подчиненных информацию об оптимальных вариантах поведения для достижения целей.

Для повышения точности в оценках на базе ШРПУ создана *шкала обследований поведения* (ШОП) (рис. 5.33), которая дает возможность оценить деятельность, отслеживая и регистрируя частоту проявления каждого установленного примера специфического поведения (например, по шкале с градацией в 5 баллов точке «1 балл» соответствует ситуация, когда работник очень редко демонстрирует указанный тип поведения, а точке «5 баллов» – когда он почти всегда действует таким образом). Общее количество баллов по критериям оценки деятельности определяется суммированием

¹⁸⁶ См.: Anderson G. Managing Performance Appraisal Systems – Oxford UK & Cambridge USA: Blackwell, 1993. – P. 44.

очков по каждому измерению рабочего поведения. Использование ШОП заставляет менеджеров проводить постоянные наблюдения за деятельностью работников, что способствует повышению точности измерений. К тому же значительно облегчается процесс оценки сравнительно с ШРПУ, поскольку зачастую непросто сделать единственный выбор типичного образца поведения работника.

Преодоление сопротивления работников по отношению к организационным изменениям						
1.1. Излагает подчиненным в деталях планируемые организационные изменения						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
1.2. Объясняет причины проводимых изменений						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
1.3. Обсуждает с подчиненными воздействие изменений на их деятельность						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
1.4. Внимательно выслушивает беспокойства подчиненных по поводу введенных новшеств						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
1.5. Просит работников о помощи и поддержке в процессе внедрения изменений						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
1.6. Если необходимо, уточняет детали проводимых изменений в течение срока внедрения						
Очень редко	1	2	3	4	5	Почти всегда
Ниже достаточного			— от 6 до 10 баллов			
Достаточный			— от 11 до 15 баллов			
Полностью достаточный			— от 16 до 20 баллов			
Отличный уровень			— от 21 до 25 баллов			
Наивысший уровень деятельности			— от 26 до 30 баллов			

Рис. 5.33. Пример ШОП для оценки деятельности менеджера по критерию «Преодоление сопротивлений со стороны подчиненных при введении организационных изменений»¹⁸⁷

Для обеспечения оптимального и качественного по формулировкам набора критериев для ШРПУ и ШОП (обычно применяется от 6 до 10 критериев) менеджеры и подчиненные активно вовлекаются в процесс их разработки и совершенствования. Совместная работа дает им четкие ориентиры в понимании оцениваемых рабочих обязанностей и требований, снижает уровень конфликтности.

Наряду с преимуществами ШРПУ и ШОП имеют и недостатки: высокая трудоемкость и дороговизна разработки и поддержания методов в рабочем состоянии. Большие затраты времени, труда и денег связаны с тем, что фактически для каждой работы (или для сходных по типу работ) необходимы различные ШРПУ и ШОП. Любые изменения в работе требуют немедленного уточнения или пересмотра набора критериев оценки, конкретных пунктов измерений рабочего поведения, а это оправдано лишь для работ, имеющих значительные корректировки или выполняемых большим количеством работников. Если модернизация ШРПУ или ШОП не проводится, то оценщики сталкиваются с трудностями в определении схожести между наблюдаемым поведением работников и его описанием, представленным на шкалах. Кроме того, данные методы приемлемы только для работ с визуально обследуемым поведением и не подходят для оценки деятельности с высоким компонентом умственного труда (например научных

¹⁸⁷ См.: Latham G.P., Wexley K.N. Increasing Productivity through Performance Appraisal. – International Addison: Wesley publishing company, 1993. – P. 85.

работников).

5.7.3.4. Методы оценки результатов деятельности работников

Установление рабочих стандартов и различные формы управления по целям – примеры методов, ориентированных на оценку результатов деятельности. Первый из них предназначен для исполнительского персонала (преимущественно производственных рабочих), второй – для специалистов и руководителей. Эти методы фокусируют внимание на планировании деятельности с последующей ее оценкой.

Определение рабочих стандартов – неотъемлемая часть организации труда и управления индивидуальной деятельностью со времен Ф. Тейлора. Индивидуальные и групповые (бригадные) нормы выработки и времени, показатели качества и номенклатуры выпускаемой продукции являются исходными данными для оценки результативности труда рабочих и технических исполнителей. На основе научно обоснованных нормативов разрабатываются плановые задания, контроль за выполнением которых осуществляется посредством оперативного учета. В результате сопоставления фактических результатов с установленной системой плановых показателей подводится итог выполнения производственных заданий и оценивается деятельность работников. Надежность и достоверность этого метода зависят от качества нормативной базы, поэтому разработка научно обоснованных нормативов представляется делом первоочередной важности для организаций, использующих метод установления рабочих стандартов. Простота, ясность и наглядность оценки (осязаемые результаты труда – источник обратной связи) способствуют широкому применению метода установления стандартов.

Метод управления по целям (УПЦ) является «проводником» основных положений теории постановки целей (goal setting) и служит основой современной системы управления деятельностью работников.

УПЦ включает два этапа: на первом этапе непосредственный руководитель и подчиненный устанавливают специфичные, реалистичные с долей вызова индивидуальные цели на планируемый период, согласующиеся с целями подразделения, организации, а на втором этапе, в ходе повторной встречи оценивается их исполнение и устанавливаются новые цели перед работником. Оценка базируется на анализе конкретных трудовых достижений, результатах труда, а не на субъективном мнении оценщиков. Систематическое установление целей улучшает планирование и координацию деятельности. Работники четко знают, каких результатов они должны достичь, чего ожидает от них организация.

Вместе с тем использование УПЦ порождает и ряд недостатков: акцент в УПЦ на результатах деятельности ослабляет внимание к их выполнению, что чревато негативными явлениями. Во-первых, работники могут стараться достигнуть целей любыми средствами, принося вред организации в долгосрочной перспективе (например, допускают незаконные действия или неэтичное поведение, руководствуясь лозунгом Н. Макиавелли «Цель оправдывает средства»). Во-вторых, ясно понимая чего им полагается достигнуть, служащие могут не знать, как выполнять установленные задания. Имеется определенный риск, что менеджеры будут проявлять недостаточную внимательность, не объясняя подчиненным, какие варианты поведения являются оптимальными для достижения целей. Кроме того, на оценку деятельности по методу УПЦ иногда влияют ошибки атрибуции, создаются трудности в сравнении уровня деятельности работников, поскольку их набор носит персонифицированный характер.

Программы управления по целям часто терпят фиаско из-за неподготовленности оценщиков и оцениваемых к тесному партнерскому сотрудничеству, которое предполагает этот метод.

В связи с этим ключевую роль в эффективности УПЦ играют обучающие программы, направленные на овладение и успешное использование менеджерами

партиципативного стиля руководства, подготовку подчиненных к проведению оценочной встречи и установлению целей.

5.7.3.5. Сравнительные методы оценки деятельности персонала

Методы, используемые для оценки деятельности каждого работника в отдельности, имеют общий недостаток: они не обеспечивают оценщиков достаточной информацией, позволяющей выделить преуспевающих и отстающих работников, чтобы принять взвешенные решения по поводу вознаграждений, продвижений, перемещений и т. д. Использование сравнительных методов оценки – классификации, парных сравнений и вынужденного распределения – восполняет этот пробел, а также помогает исключить часто встречающуюся ошибку центральной тенденции.

Согласно методу классификации все работники ранжируются исходя из единственного общего критерия – обычно эффективности деятельности. При оценивании первоначально определяются самый лучший и самый худший из работников, а затем отбираются следующие за ними из числа нераспределенных, и так повторяется вплоть до середины рейтинга. Однако выполнение этой процедуры может стать довольно трудной задачей, если количество оцениваемых работников свыше 20. Кроме того, ранжирование по единственному критерию, основанное на личном мнении оценщика, нивелирует сложную, многомерную природу рабочей эффективности, отрицая специфику ее измерения на каждом рабочем месте, что часто вызывает ошибки эффекта «ореола» и предвзятости. С помощью этого метода нельзя выявить и степень различий в уровне деятельности работников. Допустим, три работника (А, В и С) получают, соответственно, первую, вторую и третью позиции в рейтинге. Этой информации явно недостаточно, чтобы понять, насколько деятельность А лучше В, или деятельность С хуже В. Ведь деятельность А может быть немного лучше, чем деятельность В, а деятельность С – намного хуже, чем В, или наоборот. По этой причине сложно разработать индивидуальные рекомендации по улучшению деятельности и развитию работников. В то же время в ситуации одинаковой деятельности работников возникает проблема ранжирования оцениваемых.

Использование метода парных сравнений в целях классификации оцениваемых повышает точность и достоверность измерений. Однако из-за обилия парных сравнений (каждый работник по соответствующему критерию оценки последовательно сравнивается со всеми другими) его применение может быть трудоемким. Условный пример ранжирования согласно методу парных сравнений среди четырех работников (А, В, С и D) включает следующие этапы:

1. А сравнивается с В – лучшим из пары является А.
2. А сравнивается с С – лучшим является А.
3. А сравнивается с D – лучшим является А.
4. В сравнивается с С – лучшим является С.
5. В сравнивается с D – лучшим является В.
6. С сравнивается с D – лучшим является С.

Таким образом, по количеству предпочтений первое место занимает А (3 голоса «за»); второе – С (2 голоса «за»), третье – В (1 голос «за») и четвертое – D (0 голосов «за»).

С помощью метода вынужденного распределения деятельность работников оценивается по заранее заданным нормам, произвольно установленным в организациях – количеству оценочных категорий деятельности и процентным ставкам отнесения работников к каждой из них. Например, используются пять оценочных категорий, позволяющих оценивать деятельность от «плохой» до «отличной» со следующим распределением работников: оценку «плохо» получают 10 % работников, «ниже среднего» – 20 %, «средний» балл – 40 %, «выше среднего» – 20 % и оценку «отлично» –

10 % (рис. 5.34).

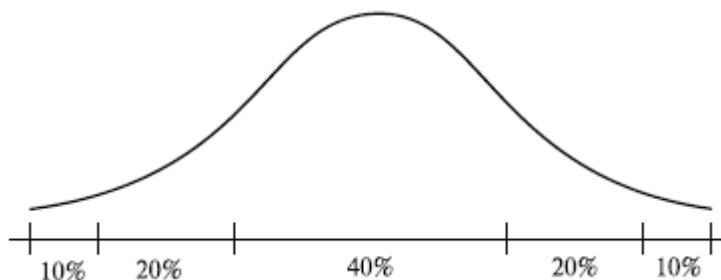


Рис. 5.34. Пример графического изображения оценки деятельности работников согласно методу вынужденного распределения

Применение метода вынужденного распределения аннулирует проблему выбора лучшего из имеющих равный уровень деятельности работников, встречающуюся при использовании методов классификации и парных сравнений. С другой стороны, распределение работников по нескольким группам ведет к однородной оценке деятельности людей, попадающих в одну оценочную категорию, не позволяет выявить различия в их работе, что, в свою очередь, снижает ценность обратной связи и сокращает объем информации, требуемой руководителю-оценщику для принятия решений по вопросам вознаграждений. Помимо этого, нормы распределения работников по оценочным категориям могут не согласовываться с фактической ситуацией. В остальном метод вынужденного распределения имеет такие же преимущества и недостатки, как и у других сравнительных методов.

5.7.3.6. Комбинированный подход к оценке деятельности работников

Анализ альтернативных подходов к оцениванию деятельности работников показывает, что не существует идеального метода измерений. В таблице 5.40 обобщены преимущества и недостатки применения всей совокупности рассмотренных методов оценки. Согласно таблице даже современные, более объективные способы оценки деятельности наряду с позитивными, имеют и негативные стороны. В этой связи в современных системах оценки деятельности работников используется комбинированный подход, т. е. объединение нескольких оценочных методов. Синтез оценочных способов смягчает их недостатки, обогащает обратную связь и повышает точность измерений. К примеру, система строится по типу управления по целям, в то же время оценочные формы включают секции оценки поведения работников, т. е. одновременно оцениваются и результаты труда, и процесс их достижения, а затем приводятся суммарный рейтинг, создающий основу для сравнения деятельности работников, и резюме, подобное оценочному эссе. Именно такая композиция методов признается оптимальной. При этом следует помнить, что комбинация методов приносит выгоду только в случае их взаимодополнения и повышения в этой связи точности оценки в строгом соответствии с целями системы оценки. Кроме того, отбор методов для их комбинации происходит исходя из содержания работы персонала, должностных инструкций, т. е. основывается на проектировании работы. Игнорирование этих условий приводит к созданию конгломерата методов, снижающего качество и точность измерений.

Таблица 5.40

Преимущества и недостатки различных оценочных методов

<i>Методы</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
1	2	3
Шкала личных и деловых качеств	• Прост для понимания и использования • Диагностируется потенциал работников	• Обобщенность формулировок оценочных критериев, вызывающих неоднозначное понимание и дискомфорт при оценивании • Оценщики испытывают нежелание оценивать работников на основе личных качеств • Оцениваемые испытывают чувство обиды и не принимают личностную критику • Большая вероятность ошибок в оценках
Графическая шкала рейтинга	• Прост для понимания и использования • Диагностируется потенциал работников, осуществляется инвентаризация знаний и навыков	• Смысловая обобщенность критериев оценки • Большая вероятность ошибок в оценках (центральной тенденции, предвзятости и др.)

1	2	3
Эссе	• Концентрируется внимание на рабочем поведении • Возможно обеспечение полезных комментариев по текущей деятельности, потенциалу работников, направлениям улучшения деятельности • Гибкая форма оценки	• Отсутствие возможности проводить сравнение между работниками • Опасность проявления субъективизма в оценках
ШРПУ	• Работники получают полезную обратную связь о демонстрируемом рабочем поведении	• Высокотрудоемкий и дорогостоящий метод • Неприемлем для работ с высоким компонентом умственной деятельности
ШОП	• Работники получают полезную обратную связь о демонстрируемом рабочем поведении • Оценщики вынуждены вести постоянные наблюдения за рабочим поведением, что повышает точность оценки	• Высокотрудоемкий и дорогостоящий метод для создания и развития • Неприемлем для работ с высоким компонентом умственной деятельности
Установление рабочих стандартов	• Простота, ясность и наглядность оценки • В меньшей степени подвержен фактору влияния субъективного мнения оценщика	• Отсутствие научно обоснованных нормативов приводит к серьезным ошибкам в оценивании
Управление по целям	• В меньшей степени подвержен влиянию субъективного мнения оценщика • Работники вовлекаются в процесс установления рабочих целей • Работники получают полезную обратную связь по текущей деятельности и ее улучшению в будущем • Обеспечивается ясность целей, задач, рабочих функций	• Опасность фокусирования внимания только на результатах, игнорируя способы их достижения • На оценку могут влиять ошибки атрибуции при оценке достигнутых результатов • Создаются трудности для сравнения деятельности работников
Метод классификаций	• Прост в использовании • Аннулируются ошибки центральной тенденции, позитивного и негативного уклонов • Оценщик вынужден распознавать различные уровни деятельности работников	• Не выявляется степень различий между деятельностью работников • Трудности в ранжировании людей с одинаковым уровнем деятельности • Лимитированная обратная связь • Сложен для оценки большой группы работников • Субъективность оценки

Метод парных сравнений	• Большая достоверность и точность оценок по сравнению с классификацией • Исключаются ошибки центральной тенденции, позитивного и негативного уклонов	• Высокотрудоемкий для оценки большого количества работников • Лимитированная обратная связь • Трудности в ранжировании людей с одинаковым уровнем деятельности • Субъективность оценки
Вынужденное распределение	• Исключаются ошибки центральной тенденции, позитивного и негативного уклонов • Аннулируется проблема выбора лучшего из равных среди оцениваемых	• Сглаживаются различия между деятельностью работников, попадающих в одну оценочную категорию • Нормы распределения могут не соответствовать действительности • Скучная обратная связь • Субъективность оценки

Выбор оценочных методов с целью материального вознаграждения проводится корректно, если:

- 1) с их помощью деятельность точно и достоверно измеряется;
- 2) имеется возможность оценить разные уровни деятельности и соответственно дифференцированно вознаграждать работников;
- 3) работники четко и ясно представляют вознаграждаемые образцы деятельности.

Графическая шкала рейтинга, будучи основой системы оценки, не соответствует ни одному из перечисленных условий, поскольку ее использование не позволяет измерить рабочее поведение, результаты труда.

Метод эссе также слабо подходит для применения в целях вознаграждения. Индивидуальный характер эссе не предполагает проведение сравнений между деятельностью работников. Оценщики фиксируют в эссе случаи рабочего поведения, отражающие разные стороны трудовой деятельности, и не имеется шкалы, позволяющей взвесить ценность этих рабочих событий, привести их к общему знаменателю.

ШРПУ и ШОП представляют возможность достаточно точно оценить деятельность работников, специфика работы которых связана, прежде всего, с качеством исполнения, а не результатом, т. е. когда важен сам процесс деятельности. Однако сфера применения этих методов с целью материального вознаграждения ограничена средой работников, выполняющих однотипные или близкие по своей природе трудовые операции.

Метод УПЦ имеет как преимущества, так и недостатки в использовании с целью материального вознаграждения. Он безоговорочно приемлем, если цели, установленные для работников, идентичны, что обеспечивает базу для сравнения и, соответственно, справедливое распределение вознаграждений. Но такая ситуация – редкое исключение из правил. Обычно цели и рабочие планы работников различны. Поэтому для выявления различий в уровнях деятельности прибегают к комбинации целеполагания и суммарного рейтинга, что, в свою очередь, чревато повышением субъективизма в оценках и вознаграждениях.

На первый взгляд, для принятия обоснованных решений в области материального вознаграждения подходят сравнительные методы. Между тем их применение способно дезориентировать работников в отношении определения требуемого уровня деятельности, являющегося «порогом» для получения права на повышение тарифной части зарплаты или выплаты премии. Так, работник, удостоенный наивысшего рейтинга, по существу может достичь средних результатов работы, и, наоборот, человек, получивший невысокое вознаграждение, – показывать высокие стандарты деятельности. Создается прецедент игнорирования ценности вклада работников в общие результаты деятельности. В этом случае недоступными для работников являются и критерии образцовой деятельности. Чтобы устранить эти погрешности, разумно объединить сравнительные методы с

методами абсолютного измерения деятельности.

Аналогичный комбинированный подход уместен и при назначении на вакантные должности. Сначала, используя сравнительные методы, выявляют наиболее перспективных работников, а затем избирательно оцениваются области их деятельности, являющиеся важными для вакансии. Конечно, весьма проблематично, исходя исключительно из оценки деятельности работника на предыдущей работе, сделать абсолютно правильный вывод о том, что он будет успешно справляться со своими обязанностями на другом рабочем месте. В этой связи полезным является использование графической шкалы рейтинга, которая помогает определить индивидуальный потенциал работников, провести инвентаризацию знаний, умений и навыков.

Основной целью в области планирования человеческих ресурсов является оценка нужд организации в рабочей силе в количественном и качественном выражении в перспективе. Методы эссе, ШРПУ, ШОП, УПЦ малоприспособлены для ее реализации. Предпочтение здесь опять отдается сравнительным методам. Особенно эффективно их применение вместе с методами, с помощью которых оцениваются потенциал работников, уровень деятельности и потребности в развитии персонала.

Чтобы обеспечить определение рабочих обязанностей и задач в рамках оценочной системы, применяемые методы оценки должны способствовать прояснению содержания выполняемой работы и ареалов ответственности, возлагаемых на работников. Оценка деятельности, проведенная с использованием традиционных оценочных методов (графической шкалы рейтинга, эссе, сравнительных методов), в большей степени ориентирована на оценку за истекший период. Вследствие этого, указанные методы неприемлемы для цели определения рабочих обязанностей и задач. ШРПУ и ШОП, сконструированные на основе анализа работы, в тесной увязке с ее дизайном и должностными инструкциями, косвенным путем «информируют» работников о требуемых стандартах поведения на рабочем месте при условии, если персонал заранее знаком с типами обследуемого поведения по шкалам оценки. Использование метода УПЦ предполагает определение специфических рабочих целей и задач в процессе установочных сессий, четко ориентирует работника в направлении их достижения. Поэтому он широко применяется для оценки результатов деятельности работников, выполняющих динамично меняющиеся трудовые функции и работу высокого уровня сложности и масштабности, содержание которой невозможно досконально описать в краткой форме должностных инструкций.

Обеспечение работников обратной связью о выполняемой ими работе – одна из основных целей системы оценки, источник развития персонала. Ценность обратной связи заключается в ее специфичности, объективности и своевременности. Эти требования реализуются посредством применения современных методов оценки. Использование ШРПУ и ШОП дает работникам исчерпывающую обратную связь в терминах оценки индивидуального рабочего поведения, сильных и слабых сторон деятельности. Степень полезности применения УПЦ несколько ниже, поскольку акцент на специальных целях и задачах создает опасность упущения из виду поведения работников, что, безусловно, приводит к «оскудению» обратной связи. Разрешение этой проблемы видится в постоянном ведении оценщиком дневниковых записей о деятельности персонала в течение оценочного периода. Регистрация информации повышает шанс на получение качественной обратной связи, в том числе и при использовании метода эссе.

Оценка деятельности имеет большое значение для обучения и развития персонала. Она помогает выявить сотрудников, нуждающихся в тренинге тех или иных профессиональных знаний, умений и навыков, а также оценить эффективность программ обучения. Роль сравнительных методов для этих целей ограничена. Их использование помогает в отборе кандидатов, но, к сожалению, не идентифицирует потребности в обучении. Само применение метода УПЦ является отличным тренингом работников. Активно участвуя в процессе целеполагания, планирования, заключения соглашения об

основных ареалах ответственности, персонал приобретает навыки, необходимые, в частности, и для успешного функционирования системы оценки деятельности. В остальном степень полезности выбора оценочных методов для целей обучения и обратной связи совпадают, так как качественная и содержательная обратная связь, объективно характеризующая трудовое поведение, способствует индикации пробелов в профессиональных знаниях, умениях и навыках работников.

Эффективность планирования и развития карьеры работников зависит от правильной диагностики потенциала персонала, его способностей к постоянному освоению новых знаний, навыков и умения их использовать на практике, а также интенсивной, содержательной обратной связи, направленной на максимальное использование и развитие потенциала работников. Такой гамме требований не может удовлетворять ни один оценочный метод в отдельности. Между тем применение каждого из них вносит положительный вклад в планирование и развитие карьеры. Например, графическая шкала рейтинга используется, чтобы провести оценку потенциала работников, методы оценки рабочего поведения – чтобы обеспечить ценной обратной связью и сформулировать предложения по обучению, УПЦ – чтобы придать целенаправленность действиям и осуществить возможность самооценки деятельности по достигнутым результатам, сравнительные методы – чтобы дать информацию об истинном месте сотрудника в организации по сравнению с деятельностью и потенциалом других работников и, в соответствии с этим, определить реальные перспективы продвижения, предотвращая возникновение необоснованных ожиданий работников по поводу их перспективы. В подобных ситуациях предпочтительна комбинация методов.

В таблице 5.41 содержится информация о степени полезности оценочных методов в корреспонденции с целями оценки, согласно которой проводится селекция оптимального способа или составляется наиболее выгодная композиция методов.

Таблица 5.41
Степень полезности оценочных методов исходя из целей системы оценки деятельности персонала

<i>Цели системы оценки деятельности</i>	<i>Оценочные методы</i>	<i>Графическая шкала рейтинга</i>	<i>Эссе</i>	<i>ШРПУ</i>	<i>ШОП</i>	<i>УПЦ</i>	<i>Сравн. м.</i>
Оплата труда / Вознаграждения		Низкая	Низкая	Средняя	Средняя	От средней до высокой	В
Продвижение по службе		Средняя	Низкая	Средняя	Средняя	От средней до высокой	В
Планирование человеческих ресурсов		Средняя	Низкая	Низкая	Низкая	Низкая	В
Определение рабочих обязанностей, установление целей, задач		Низкая	Низкая	Средняя	Средняя	Высокая	Н
Обратная связь		Низкая	Средняя	Высокая	Высокая	Средняя	Н
Обучение и развитие		Низкая	Средняя	Высокая	Высокая	От средней до высокой	Н
Планирование и развитие карьеры		Средняя	Средняя	Средняя	Средняя	Средняя	С

5.7.4. Потенциальные оценщики

К оценке деятельности могут быть привлечены:
– непосредственный руководитель;

- вышестоящий менеджер непосредственного руководителя;
- сам оцениваемый;
- коллеги по работе;
- подчиненные оцениваемого;
- внутренние и внешние клиенты, потребители, напрямую связанные с деятельностью работника;
- независимые наблюдатели.

Выбор оценщика (оценщиков) зависит от целей оценки, структуры организации и стиля управления (табл. 5.42). Эти ситуационные факторы определяют, во-первых, приемлемость выбора той или иной кандидатуры, а во-вторых, какую именно информацию о деятельности работников можно получить от того или иного оценщика в конкретных организационных условиях.

Таблица 5.42
Предпочтения в выборе оценщиков согласно целям оценки и организационному контексту

<i>Оценщики</i>	<i>Цели оценки</i>	<i>Организа- ционная структура</i>	<i>Управленческий стиль</i>
Менеджер	Широкий диапазон	Любая	Любой
Вышестоя- щий руково- дитель ме- неджера	Планирование человеческих ре- сурсов, продвижение по службе, вознаграждение	Линейно- функцио- нальная	Патерналист- ский
Сам оцени- ваемый	Индивидуальное развитие, пла- нирование карьеры, обучение, определение рабочих целей и задач, обратная связь	Любая	Партисипатив- ный (возможен и патерналист- ский)
Коллеги	Вознаграждение, планирование человеческих ресурсов, продви- жение по службе, обратная связь	Дивизио- нальная и матричная	Партисипатив- ный
Подчинен- ные оцени- ваемого	Индивидуальное развитие, обу- чение, обратная связь, перемеще- ние, перевод	Любая	Партисипатив- ный
Потребители или клиенты	Вознаграждение, разрешение проблем, обратная связь, обуче- ние, определение рабочих задач и требований, перемещение	Дивизи- ональная или мат- ричная	Партисипатив- ный (возможен и патерналист- ский)
Независи- мые наблю- датели	Планирование человеческих ресурсов, продвижение, переме- щение, обратная связь	Любая	Любой

Бесспорно, что непосредственный руководитель является главным оценщиком, сам пост руководителя дает ему право на это. Более того, формальная система оценки деятельности работников конструируется и внедряется, чтобы укрепить позиции менеджера, помогая ему управлять людьми посредством планирования деятельности, обратной связи и научения поведению. В организациях с линейно-функциональной структурой менеджер – наиболее подходящая кандидатура оценщика, поскольку он обладает большим объемом информации о деятельности подчиненных, хорошо знаком с типом обследуемой работы. В конкретном подразделении работники выполняют работу приблизительно с одинаковыми функциями, поэтому руководителю несложно сравнивать уровни их деятельности. В условиях дивизиональной организации линейный менеджер зачастую не имеет достаточных экспертных знаний, чтобы правильно оценить деятельность персонала и влиять на ее изменение. В матричной организации функциональный руководитель, имеющий эти знания, часто не в курсе повседневной

работы лица, трудящегося в полуавтономных группах под руководством другого (программного) менеджера. Для восполнения этого недостатка логично в системе двойного подчинения деятельность работников оценивать двум менеджерам вместе.

Превалирование патерналистского стиля управления в организации повышает вероятность избрания менеджера единственным оценщиком, что, как известно, может привести к серьезным ошибкам в оценивании. В этом случае желательно подключить к оценке и других возможных оценщиков, а руководителю предоставить выполнение функции координатора и ассессора. В организациях с демократическим стилем управления используется гибкий подход к отбору оценщиков. Однако это не означает, что руководитель перекладывает свои обязанности по оценке на других, скорее он разделяет их с ними. В организации руководствуются единственным правилом: оценивает тот, кто владеет большей информацией или экспертными знаниями. В этом случае в системе оценки должен быть предусмотрен механизм объединения результатов оценки, исходящих от разных источников. Как правило, вся информация «стекается» к менеджеру, он аккумулирует ее, ставит итоговую оценку и сообщает об этом подчиненному. При несогласии оценщиков менеджер имеет право решающего голоса.

Роль вышестоящего руководителя в оценке обычно ограничивается контролирующими действиями. Он подтверждает правильность оценки, сделанной менеджером (или вносит в нее изменения), а также является арбитром при возникновении возможных конфликтных ситуаций в связи с оценкой. Подключение к оценке вышестоящего руководителя характерно для традиционных бюрократических организаций. Во многих системах оценки этот подход используется, чтобы усилить дисциплину исполнения оценочных процедур менеджерами. К достоинствам этого выбора оценщика можно отнести то, что при участии руководителей более высокого уровня удастся соблюсти кросс-функциональную и кросс-организационную справедливость при принятии решений о вознаграждениях работников, продвижении по службе, планировании человеческих ресурсов. Однако активное вмешательство вышестоящего менеджера в процесс оценки может привести к падению авторитета непосредственного руководителя.

Самооценка – источник дополнительной информации, саморазвития работников в любых организационных условиях, а в организациях с демократическими принципами управления неременный элемент системы оценки. Введение самооценки, кроме того, повышает степень справедливости в оценках. Неформальным образом людям свойственно оценивать свое рабочее поведение через призму потенциальных навыков и компетенций, нежели через абсолютный уровень выполнения рабочих требований и обязанностей. Формальная самооценка заставляет работников концентрироваться на последнем, что важнее с позиций организации. Обычно самооценка проводится перед беседой с менеджером о деятельности подчиненного, обеспечивая подготовку работника к конструктивному разговору. Вместе с тем оценщик должен помнить, что работники порой сознательно завышают оценку во избежание потери вознаграждений или занижают ее для аннулирования возможных разногласий с руководителем.

Оценка коллег может быть достоверным и точным источником информации о деятельности работников, если оценщики имеют достаточный уровень профессиональной компетентности.¹⁸⁸ Коллеги оценивают сослуживцев, сравнивая их деятельность со своей собственной, что позволяет использовать эту оценку в целях вознаграждения, продвижения по службе, планирования человеческих ресурсов. Оценка коллег более всего уместна в дивизиональных, матричных организациях и организациях с партисипативным стилем управления. В иерархичной среде авторитарного руководства и менеджеры, и

188 См.: *Houser B.J., Lynn H.K. Peer Performance Appraisals: The Impact of Rater Competence, Rater Location, and Rating Corruptibility on Fairness Perceptions // Group of Organizational Management. – 1995. – Vol. 20, Mar. – P. 39–60.*

подчиненные зачастую считают единственными законными оценщиками руководителей и не склонны привлекать кого-либо еще к процессу оценки. В традиционно управляемых организациях также велика вероятность искажений в оценках коллег, например, не сообщаются факты о негативных аспектах деятельности работников или, наоборот, гиперболизируются недостатки, чтобы повысить собственный рейтинг в глазах менеджера. Включение в число оценщиков коллег усложняет выведение менеджером общей итоговой оценки деятельности подчиненного и проведение сеанса обратной связи, в течение которого он должен, соблюдая строжайшую конфиденциальность, прокомментировать не принадлежащую ему точку зрения о деятельности оцениваемого.

В последние годы распространилась оценка деятельности менеджеров со стороны подчиненных (или восходящая оценка).¹⁸⁹ По мере того как организации, ликвидируя промежуточные уровни управления, становятся более «плоскими», кардинально меняется характер отношений между менеджерами и подчиненными, рождается потребность в руководителе нового типа – руководителе-лидере. Генерации таких кадров и помогает «восходящая» оценка, которая является основой для развития и совершенствования руководящего состава, поскольку именно подчиненные обладают уникальной информацией о каждодневной работе менеджера и способны, следовательно, дать весьма точную оценку его деятельности. Опрос подчиненных о деятельности менеджеров проводится на регулярной основе или от случая к случаю. Использование восходящей оценки – показатель активного вовлечения рядовых работников в управление, пример открытого и здорового организационного климата. В иерархических организациях восходящая оценка также может иметь место, однако ее результаты не оглашаются оцениваемым, а доступны только специалистам отдела по управлению человеческими ресурсами и высшему руководству.

Современные организации ориентированы на качественное удовлетворение запросов потребителей. Причем термин «потребитель» применяется как к внешним, так и внутренним потребителям продуктов и услуг. Действительно, согласно внутриорганизационным специализации и кооперации каждый работник или бригада (команда работников) могут рассматриваться как потребители работ других работников или бригад. В рамках философии комплексного управления качеством главным источником информации о деятельности должен быть потребитель. Выбор потребителей и клиентов в качестве оценщиков позволяет установить связь между системой оценки и системой управления качеством, усиливая тем самым воздействие на персонал в целях повышения эффективности деятельности. Оценка уровня обслуживания и качества работы внешними и внутренними потребителями служит целям поощрения, развития работников, анализа организационных проблем.

Оценщиками могут быть и независимые наблюдатели. Имея лимитированную информацию о деятельности работников, они в основном привлекаются к оценке потенциала персонала или качества обслуживания работниками внешних клиентов.

В последние годы становится популярным всеобъемлющий подход к оценке деятельности работников, получивший название «круговая обратная связь», согласно которому финальная оценка деятельности – это продукт агрегирования оценок, исходящих от менеджеров, подчиненных, самого оцениваемого, клиентов и потребителей. С теоретической точки зрения этот подход весьма привлекателен и гарантирует получение объективной оценки. Однако при его реализации увеличивается объем оценочной документации, процесс оценки становится более длительным и затратным. Вместе с тем обоснованным видится применение 360-градусной обратной связи в условиях географической удаленности руководителей от подчиненных.

5.7.5. Оценочная сессия: процедура и содержание

189 См.: «Восходящая» система оценки персонала // Директор. – 1994. – № 5. – С. 38.

В современных системах оценки деятельности персонала, как правило, оценочный цикл равен 12 месяцам. Выбор такой периодичности обусловлен ритмом работы организаций. Вместе с тем время оценочного цикла может колебаться в зависимости от типа выполняемых работ и целей оценки. У рядовых работников, имеющих короткий цикл работы (например, продолжительность цикла работы производственного рабочего может быть равна одному рабочему дню), периодичность оценки деятельности намного чаще, чем у специалистов и менеджеров, результаты деятельности которых определяются не ранее чем через несколько месяцев или даже лет. Чтобы сохранить единообразие в периодичности оценки и при этом учесть особенности разных видов работ, обычно принимается компромиссный вариант: специалисты и менеджеры оцениваются ежегодно, а рядовые сотрудники (прежде всего производственные рабочие) – ежемесячно или поквартально. Эти оценочные периоды наиболее удобны для установления рабочих целей, проведения сеансов обратной связи, целей вознаграждения персонала. Если системой оценки предусмотрена отдельная встреча, посвященная развитию карьеры работников, то возможно установление индивидуального графика проведения оценочных бесед, поскольку индивидуумы имеют различные способности и потенциал развития, влияющие на скорость продвижения по службе, перемещений внутри организации.

С длиной оценочного цикла неразрывно связано определение времени (календарной даты) проведения беседы, посвященной оценке. В системах оценки используется один из двух вариантов:

1) индивидуальный плавающий график оценки деятельности, приуроченный ко дню приема на работу в организацию или дате последнего продвижения по службе, перемещения, повышения жалования;

2) единовременное проведение оценочной сессии для всего персонала организации в конце финансового года.

Процедура оценочной встречи-беседы включает:

- организацию проведения встречи;
- подготовку к встрече;
- непосредственный процесс обратной связи (проведение беседы по оценке).

Обычно за две недели до беседы по оценке деятельности менеджер-оценщик сообщает работнику точное место и время ее проведения и обеспечивает подчиненного копией Формы оценки деятельности.

Если в системе оценки деятельности используется самооценка, подчиненный фиксирует ее в копии оценочной формы и передает заполненный экземпляр менеджеру не позднее чем за три дня до беседы по обзору деятельности.

На основании результатов мониторинга деятельности со стороны оценщиков в течение оценочного цикла формируется мнение о работе оцениваемого, которое и доводится до него в процессе встречи с непосредственным руководителем.

Продолжительность встречи-беседы по оценке в среднем составляет 2 ч.

Структура содержательной части встречи:

1) анализ позитивных и негативных аспектов деятельности (достигнутых результатов, рабочего поведения и др.) в соответствии с установленными целями, стандартами поведения;

2) определение итоговой оценки деятельности;

3) разработка соглашения о плане деятельности и развития работника на будущий период;

5) обсуждение дополнительных вопросов, инициированных руководителем или работником.

Эффективность встречи зависит от того, насколько умело оценщик проводит сеанс обратной связи. Рекомендации, гарантирующие проведение конструктивной обратной связи, адресуются как оценщику, так и оцениваемому.

Правила, относящиеся к лицу, осуществляющему сеанс обратной связи:

1) беседа по оценке должна основываться на доверии и уважении между людьми, один из которых дает оценку, а другой выступает в качестве ее адресата, проходить в спокойной, дружелюбной обстановке. Обратная связь должна быть искренней и откровенной;

2) беседа проводится только в том случае, когда человек психологически готов к восприятию обратной связи;

3) во время беседы сначала обсуждаются положительные, а затем отрицательные стороны деятельности работника;

4) обратная связь не должна содержать открытую личностную критику. Критикуются (если это необходимо) работа, выполненная работником, его трудовое поведение, а не он сам. Следует описывать негативные стороны деятельности работника, их отрицательные последствия и результаты, а не давать прямую оценку действиям;

5) обратная связь должна содержать конкретные примеры поведения работника для обоснования оценки;

6) во время сеанса обратной связи обсуждается рабочее поведение, которое человек способен исправить или устранить;

7) обратная связь не должна быть перегружена, т. е. содержать большое количество заданий по изменению поведения в течение определенного периода. Рекомендуется делать не более двух негативных замечаний с непременно указанием направлений улучшения поведения.

Правила, относящиеся к лицу, воспринимающему обратную связь:

1) следует не сопротивляться принятию негативной информации, постараться непредвзято отнестись к мнению оценщика. Ознакомиться с внешней рецензией всегда件 полезно, даже при несогласии с выводами оценивающего;

2) любое недопонимание полученной информации необходимо немедленно устранить с помощью уточняющих вопросов. Полезно периодически резюмировать высказывания говорящего с получением от него подтверждения истинности, адекватности восприятия обратной связи;

3) для получения объективной оценки следует объяснить причины своего поведения, причины действий в той или иной ситуации.

Современный менеджер должен быть гибким в избрании оптимального стиля беседы по оценке. Н. Майер¹⁹⁰ описал три стиля, используемых в подобных беседах: «расскажи – продай», «расскажи – послушай» и «решение проблемы». Различия этих стилей обусловлено степенью участия работников во встрече по оценке деятельности. В первом случае менеджер сообщает работнику результаты оценки, перечисляет недостатки и достижения в его работе, единолично определяет направления повышения эффективности деятельности и убеждает подчиненного в правильности своих мыслей (наблюдается отсутствие участия работников в процессе оценивания). Степень участия работника в беседе по типу «расскажи – послушай» ограничивается предоставлением подчиненному возможности привести свои аргументы и доводы насчет оценки менеджера, высказать свое согласие или несогласие с позицией руководителя (средняя степень участия). Стиль «решение проблемы» подразумевает совместное формирование мнения о рабочем поведении и результатах деятельности, обсуждение рабочих проблем и путей их разрешения, заключение соглашения о целях и задачах на будущее (высокая степень участия). Выбор подходящего стиля беседы должен быть согласован с повседневным стилем руководителя и определяться личностными характеристиками работника, его потребностями и уровнем подготовки к ведению конструктивного диалога. Так, стиль «решение проблемы» приемлем для работников, хорошо знающих свое дело, обладающих

190 См.: Maier N.R.F. Appraisal on the Job: Three Types of Appraisal Interview // Personnel. – 1958. – Vol. 54, № 2 – P. 27–40.

навыками участия в принятии решений, разрешении конфликтов, проблемных ситуаций и др., а стиль «расскажи – продай» – для неопытных, недавно принятых на работу сотрудников или людей авторитарного типа, не приемлющих каких-либо проявлений демократии в отношениях между менеджером и подчиненным.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какова роль оценки деятельности в системе управления человеческими ресурсами организации?
2. Почему обратная связь важна для работников?
3. В чем состоят преимущества применения оценки деятельности работников для организации, менеджеров, рядовых работников?
4. Каковы современные тенденции в оценке деятельности работников?
5. Каковы признаки классификаций оценочных методов?
6. Какие эффекты восприятия приводят к искажению в оценках при использовании традиционных субъективных оценочных методов?
7. Почему в современных системах оценки используется комбинация оценочных методов?
8. В чем состоят трудности оценки деятельности специалистов и менеджеров?
9. Каковы преимущества применения определенных оценочных методов и их комбинации для разных категорий работников?
10. В чем состоят преимущества вовлечения персонала в процесс разработки оценочных критериев, установления рабочих целей и оценки деятельности?
11. Что влияет на выбор оценщиков при конструировании оценочной системы?
12. Каковы суть и польза круговой обратной связи?
13. Какова структура содержательной части оценочной беседы?
14. Какими навыками должны владеть главные оценщики – менеджеры для эффективного проведения оценочных сессий?
15. В каких ситуациях целесообразным является использование определенных Н. Майером стилей проведения оценочных встреч-бесед?

Глава 6. Управление поведением работника в организации

6.1. Управление конфликтами в организации

6.1.1. Понятие и источники конфликтов

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) понимают как тип взаимодействия индивидов и социальных групп, при котором одна сторона препятствует реализации интересов другой стороны. Иными словами, конфликт – это противодействие двух и более сторон, взаимосвязанных и участвующих в одном социальном процессе.

Конфликт развивается на основе противоречия,¹⁹¹ которое периодически возникает во всех социальных системах, когда потребность в их развитии тормозится внешними условиями или консерватизмом элементов самой системы. Преодоление противоречий

¹⁹¹ «Противоречие – это диалектическое взаимодействие противоположных, взаимоисключающих сторон и тенденций предметов и явлений, которые вместе с тем находятся во внутреннем единстве и взаимопроникновении, выступая источником самодвижения и развития мира и познания (Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов – М.: Изд-во Сов. Энциклопедия, 1983. – С. 545).

является шагом к развитию, прогрессу; разрешение противоречия в сторону усиления консервативных сил и элементов может привести к временному движению вспять, регрессу.

Противоречие не всегда ведет к конфликту. Конфликт возникает в случае, если:

- противоречие отражает взаимоисключающие позиции субъектов;

- степень противоречий чрезвычайно высока;

- противоречия доступны для понимания сторон, что позволяет субъектам конфликта сформировать осознанные цели и бороться за их осуществление.

Важное место в системе управления конфликтом занимает анализ его источников и движущих сил, относительно которых в истории конфликтологии сформировались разные парадигмы:

1) согласно социологической парадигме источниками конфликта являются социально-статусное неравенство групп и индивидов в обществе, «эгоизм» высших социальных групп, стремящихся законсервировать и укрепить свое положение. Обездоленные низшие слои вынуждены бороться за улучшение своего положения, что и приводит к социально-классовым конфликтам.¹⁹²

Применительно к трудовой организации социально-статусное неравенство в виде должностного неравенства также может порождать конфликты, выражающиеся в борьбе за власть, руководящие роли.

В социологической парадигме особо следует выделить отношение к конфликтам функционалистов, которые считали, что конфликты возникают в результате разбалансированности различных сфер и состояний общества и представляют собой угрозу для социального прогресса. Бесконфликтная модель общества, разработанная в рамках структурно-функционального анализа, отторгала конфликт как деструктивное, дисфункциональное, разрушительное явление;¹⁹³

2) согласно психологической парадигме источником конфликта являются психологические качества и свойства личности, двойственность ее природы, тип характера и темперамента.¹⁹⁴

В настоящее время конфликтология развивается как синтетическая наука, объединяющая методы анализа разных наук.

Применительно к организации можно выделить следующие причины конфликта:

1) порожденные трудовым процессом;

2) вызванные психологическими особенностями человеческих взаимоотношений;

3) обусловленные личностным своеобразием членов коллектива.¹⁹⁵

Кроме того, некоторые конфликты вызваны экономическим состоянием жизни

192 Подробно об этом: конфликтные модели общественного устройства К. Маркса и Г. Зиммеля (*Маркс К., Энгельс Ф. Манифест Коммунистической партии* // Соч. 2-е изд. Т. 4; *Зиммель Г. Западноевропейская социология XIX века: Тексты* / Под ред. В.И. Добренкова. – М., 1996; конфликтология Р. Дарендорфа (*Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта* // Социологические исследования. – 1994. – 5) и конфликтный функционализм Л. Козера (*Козер Л. Основы конфликтологии*. – СПб.: Светлячок, 1999).

193 См. подробно: *Спенсер Г. Основания социологии* // Западно-европейская социология XIX века: О. Конт, Д.С. Милль, Г. Спенсер. – М., 1996. – С. 279–321; *Дюркгейм Э. О разделении общественного труда. Метод социологии*: Пер. с фр. А.Б. Гофмана. – М.: Наука, 1990; *Парсонс Т. О структуре социального действия*. – М.: Академический проект, 2000.

194 Подробно об этом: психоаналитическая теория З.Фрейда, индивидуальная психология Адлера, теория К. Хорни, теория отчуждения Э. Фрома, «Я-концепция» К. Роджерса, теория самоактуализации А. Маслоу; теория фрустрации, законно социальных отношений М. Дойча, ситуативный подход М. Шерифа; теоретико-полевая концепция К. Левина, теория баланса Т. Хайдера, конфликт как когнитивная схема и т. д. (См.: *Моргунов Е., Рязанова Н. Бизнес-конфликтология* // Управление персоналом. – 2005. – № 16 (122). – С. 16–22.

195 См.: *Кричевский Р.Л. Если вы – руководитель* – М.: Дело, 1993. – С. 113.

общества и другими причинами.

В современных условиях конфликт – это естественное, порой неизбежное состояние отношений между взаимодействующими группами и индивидами. Он возникает в условиях дефицита статусов и ресурсов или разнонаправленности интересов персонала и может привести, как уже говорилось, как к негативным, так и к позитивным изменениям в организации. Чтобы усилить позитивную направленность конфликтов, ими нужно управлять.

6.1.2. Виды конфликтов

Конфликты разделяют по различным признакам в зависимости от подхода и целей анализа. Обобщенная классификация конфликтов представлена в табл. 6.1.

Таблица 6.1
Виды конфликтов¹⁹⁶

№ п/п	Признак классификации	Виды конфликтов
1	По сферам проявления	Производственно-экономические Идеологические Социально-психологические Семейно-бытовые
2	По масштабам, длительности и напряженности	Общие и локальные Бурные быстротекущие, кратковременные Острые длительные, затяжные Слабовыраженные и вялотекущие Слабовыраженные и быстротекущие
3	По субъектам конфликтного взаимодействия	Внутриличностные Межличностные Межличностно-групповые Межгрупповые
4	По предмету конфликта	Реальные (предметные) Нереальные (беспредметные)
5	По источникам и причинам возникновения	Объективные и субъективные Организационные Эмоциональные и социально-трудовые Деловые и личностные
6	По коммуникативной направленности	Горизонтальные Вертикальные Смешанные
7	По социальным последствиям	Позитивные и негативные Конструктивные и деструктивные Созидательные и разрушительные
8	По формам и степени столкновения	Открытые и скрытые Спонтанные, инициативные и спровоцированные Неизбежные, вынужденные, нецелесообразные
9	По способам и масштабам урегулирования	Антагонистические и компромиссные Полностью или частично разрешаемые Приводящие к согласию и сотрудничеству

В организации более предпочтителен открытый **реальный** (реалистический) конфликт, в котором разногласия сторон четко выражены, а цели не выходят за рамки возможного в данных конкретных условиях. Открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе, но многие кажущиеся «деловыми» конфликты основаны на чувствах и взаимоотношениях. Это скрытые, «тлеющие» конфликты. Они

¹⁹⁶ См.: Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г. Конфликтология: Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 54.

скрыты от наблюдателя и распознаются по косвенным признакам, главный из которых – напряженность в межличностном общении.

Нереальные конфликты чаще всего обусловлены выражением накопившихся отрицательных эмоций, обид. Конфликтное поведение в таком случае не преследует конструктивной цели, не ведет к развитию отношений и всегда дисфункционально.¹⁹⁷

Часто в организации возникают мотивационные конфликты, конфликты интересов, коммуникации и т. п.

Управление конфликтами в организации предполагает воздействие на людей, участвующих в конфликте. В зависимости от субъектов конфликтного взаимодействия выделяют внутриличностный, межличностный, межличностно-групповой и межгрупповой конфликты.

Среди **внутриличностных** конфликтов доминируют ролевые, которые разделяются на межролевые и внутриролевые. *Межролевой* конфликт возникает, если сотруднику приходится «играть» сразу несколько ролей, которые ему не удастся гармонизировать (например роль друга и руководителя по отношению к одному и тому же человеку). *Внутриролевой* конфликт возникает в случае, если представление работника о роли (поведении в соответствующей должности) не совпадает с требованиями или ожиданиями организации (должностными инструкциями) или вышестоящего руководителя (часто это выражается в конфликте нравственных ценностей). Такие конфликты могут быть функциональными или дисфункциональными в зависимости от того, какую роль выберет для себя человек как главную и сможет ли он гармонизировать свое поведение в соответствии с ожиданиями окружающих.

Кроме ролевых выделяют следующие внутриличностные конфликты:

1) *конфликт выбора в условиях изобилия*, когда человек испытывает сомнения, следовательно, имеет место внутриличностный конфликт;

2) *конфликт выбора наименьшего зла*, когда все варианты вызывают внутреннее сопротивление, но выбрать необходимо именно из них;

3) *конфликт противоположного восприятия*, который возникает из-за противоположного восприятия одной и той же ситуации работником и, например, членами его семьи, от решения которых зависит его положение.

Межличностный конфликт в организации является наиболее распространенным. Это может быть борьба руководителей за ограниченные ресурсы (финансы или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта и т. д.) или ссора двух сотрудников, имеющих различные характеры, взгляды и ценностные ориентации, что приводит к невозможности взаимодействия друг с другом в трудовом процессе.

Пример

Описание межличностного конфликта

Планово-экономический отдел, в котором работают 11 женщин, возглавляет женщина предпенсионного возраста, проработавшая на предприятии более 20 лет и давно занимающая руководящую должность. В отдел приходит молодая сотрудница, активная, общительная, с хорошим образованием. Она быстро проявила способность самостоятельно решать производственные вопросы на высоком качественном уровне. Многие увидели в ней будущего начальника отдела. Начальник отдела, которая первоначально тепло приняла новую сотрудницу, стала необоснованно к ней придираться, делать обидные замечания на виду у всех, постоянно критиковать, вызывая слезы, обиду у молодой сотрудницы. Другие работники отдела не вмешивались в происходящие события. Начальник отдела была женщиной властной, привыкшей к администрированию и не допускающей каких-либо обсуждений своих

197 См.: Coser L. The functions of social conflict. – Glencoe, Ill., Free Press, 1964. – P. 232.

действий. Молодая перспективная сотрудница оказалась перед выбором: уйти в другое подразделение или как-то изменить сложившуюся ситуацию? Это пример вертикального межролевого межличностного конфликта, основанного на опасении конкуренции.

Конфликт может возникнуть между личностью и группой, если личность займет позицию, отличающуюся от групповой. Конфликт между группой и руководителем наиболее тяжело протекает при авторитарном стиле руководства.

Межгрупповой конфликт возникает из-за несовпадения интересов различных формальных и неформальных групп, входящих в структуру организации. Примером межгруппового конфликта являются разногласия между руководством и персоналом. Это *дисфункциональный* конфликт.

Деление конфликтов на виды достаточно условно, жесткой границы между различными видами не существует. Кроме того, один и тот же конфликт может быть и межличностным, и межгрупповым.

6.1.3. Функции конфликтов

Признавая конфликты неотъемлемой чертой коллективных отношений, специалисты изучают их, чтобы уметь предотвратить нежелательные для организации последствия. Функция конфликта выражает, с одной стороны, его социальное назначение, а с другой – зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни. В первом случае – это снижение негативных последствий конфликта, во втором – улучшение отношений конфликтующих субъектов социальных связей.

Различают позитивные и негативные функции конфликтов в организации (табл. 6.2).

Таблица 6.2
Функции конфликтов в организации

<i>Позитивные</i>	<i>Негативные</i>
<i>Интеграции коллектива организации</i> (при противоборстве с внешним врагом происходит сплочение персонала)	<i>Свертывание деловых контактов</i> (конфликт стимулирует поиск новых партнеров взамен деловых связей, его порождающих)
<i>Сигнализации</i> (конфликт свидетельствует о возникновении проблем, противоречий, отставании отдельных звеньев в организации от общего процесса)	<i>Падение мотивации к труду</i> (неудовлетворенные интересы персонала, ставшие причиной конфликта, снижают его деловую активность).
<i>Инновационная</i> (разрешение конфликта ведет к прогрессивному изменению в организации, внедрению новых техники, технологии или методов управления)	<i>Фактические потери рабочего времени</i> (противостояние сторон в конфликте отвлекает персонал от выполнения своих профессиональных функций)
<i>Информационная</i> (конфликт ведет к получению сторонами информации, которая до этого могла быть скрытой)	<i>Умышленное деструктивное поведение</i> (в случаях, когда стороны не намерены идти на взаимные уступки)
<i>Стабилизирующая</i> (внедрение инноваций и согласование интересов конфликтующих сторон стабилизирует работу организации)	<i>Разрушение коллектива</i> (конфликтное противоборство приводит к психологической разобщенности группы, которую трудно преодолеть в будущем)
<i>Социализации</i> (конфликтное противоборство ведет к повышению информированности, правовой грамотности сторон, развитию навыков общения с людьми и т.п.)	<i>Запутывание проблемы</i> (стремление достичь своей цели любым путем порождает уход от основной проблемы к частным вопросам, в результате чего не происходит ее разрешения).

Положительными, функционально полезными результатами конфликта считаются решение проблемы, которая породила противоречие и вызвала столкновение, с учетом взаимных интересов и целей всех сторон, а также достижение понимания и доверия, укрепление партнерских отношений и сотрудничества, преодоление конформизма. К дисфункциональным последствиям конфликта относятся неудовлетворенность людей общим делом, уход от решения назревших проблем, нарастание враждебности в межличностных и межгрупповых отношениях, ослабление сплоченности сотрудников и т. п.

По своему содержанию функции конфликта охватывают как материальную, так и духовно-нравственную сферы.

Разрешение конфликта возможно на любой из его стадий. При этом чем раньше будет выявлено напряжение во взаимодействии сторон, тем меньшие возможные материальные и культурные потери ожидаются для участников конфликта и всей организации в целом. Иначе говоря, конфликтом можно и нужно управлять.

Управление конфликтами, т. е. устранение (минимизацию влияния) причин, породивших конфликт, коррекция поведения его участников, включает в себя:

- диагностику, прогнозирование конфликта;
- предупреждение одних конфликтов и стимулирование других;
- регулирование и разрешение конфликтов.

Каждый из видов действия представляет собой акт сознательной активности субъектов – одного из конфликтующих либо обоих, или же третьей стороны, не включенной в конфликтное действие.

Самое простое и важное в управлении конфликтом – это его профилактика.

6.1.4. Профилактика конфликтов

Профилактика конфликтов – это деятельность, направленная на недопущение их возникновения и разрушительного влияния на ту или иную сторону, тот или иной элемент общественной системы, т. е. воздействие на субъектов или факторы среды, которые в будущем могут стать источником конфликта. Такая деятельность представляет собой активное вмешательство управляющего субъекта в реальный процесс общественных отношений людей, в их взаимодействие в различных сферах жизни. Профилактика конфликта предполагает умение руководителя предвидеть, прогнозировать ход событий в организации.

Методы профилактики, влияющие на субъективные и объективные отношения в организации (и причины конфликтов):

- формирование сильной организационной культуры, основанной на социальной справедливости и солидарности;
- создание в организации стройной системы социального партнерства;
- строгое соблюдение законов и норм организации;
- формирование у персонала культуры поведения, уважения к правам личности, взаимного доверия, взаимной толерантности;
- учет психологических особенностей работников, их взаимных симпатий при формировании рабочих групп и выборе стиля руководства;
- создание системы мотивации персонала с учетом предпочтений каждого работника.

Предупреждение конфликта предусматривает своевременность действий по предупреждению возможных коллизий: устранение реального предмета конфликта; привлечение в качестве арбитра незаинтересованного лица; готовность подчиниться его решению; стремление сделать так, чтобы один из конфликтующих отказался от предмета конфликта в пользу другого.

Профилактика конфликтов – это ежедневная деятельность менеджеров по формированию сплоченного трудового коллектива и своевременному решению производственных вопросов. Служба управления персоналом выполняет функции диагностики морально-психологического климата в коллективе, подбора работников с учетом их психологических свойств и качеств, изучения социальных потребностей работников и разработки системы мотивации персонала, поддержание организационной культуры и т. д.

Если предотвратить конфликт не удалось, необходимо провести социально-психологическую диагностику всех сторон и элементов конфликта и выбрать наиболее подходящий способ и метод его разрешения.

6.1.5. Диагностика конфликтов

Диагностика (от греч. *diagnostik* – способный распознавать) понимается как способность распознавать методы, направленные на «схватывание» целостности; она неразрывно связана с анализом и синтезом.

В научной литературе сложилось несколько подходов к диагностике конфликтов, в каждом из которых разработаны свои специфические методы. Наиболее распространенными являются социологический и психологический подходы. В последнее время на стыке этих двух наук формируется социально-психологический подход исследования конфликтов.

Специфика социально-психологического подхода заключается в изучении отражения конфликтов в сознании индивида, психологических причин его возникновения, протекания и разрешения. Изучаются проблемы однозначности и адекватности понимания составляющих конфликта конфликтующими сторонами, субъективные переживания

ситуации конфликта, осознание его причин и действующих лиц.

В психологии конфликта широко применяются такие подходы к его исследованию:

- *диспозиционный* – основанный на поиске причин конфликта в диспозициях, конфликтных чертах личности, ее установках;
- *ситуационный* – рассматривающий конфликтное поведение личности как результат исключительного влияния ситуационных факторов, не зависящий от внутренней мотивации.

Наиболее распространенными в психологии являются следующие методы диагностики конфликтов:

1) *экспериментальное конструирование конфликта*, преимущественно в лабораторных условиях. Эксперимент в настоящее время редко применяется для изучения поведения в конфликтной ситуации, но ролевые игры и моделируемые конфликтные ситуации являются составной частью социально-психологического тренинга «Деловое общение»;

2) *изучение «конфликтотенных» явлений в группах*: предрасположенность к агрессивному поведению отдельных лиц, наличие микрогрупп с отрицательной направленностью и др. С этой целью применяются различные личностные опросники и тесты, а также варианты социометрии. Эта методика выявляет самооценку поведения работника и должна быть дополнена исследованиями объективных характеристик конфликтного поведения работника;

3) *методы анамнеза и самооценки* – описание конкретных конфликтов или конфликтных ситуаций, которые уже состоялись. Подробному анализу подвергаются личности участников конфликта, причины, поведение в конфликте, характер его завершения.

Более эффективно комплексное использование различных методов, которые позволили бы дополнять друг друга и устранять недостатки в применении того или иного метода.

Перспективным является соотношение номотетического и идеографического подходов к описанию и объяснению поведения человека в конфликте.

Идеографический способ исследования ориентирован на описание и объяснение сложного целого. Описание должно быть полным и конкретным, единичный элемент, т. е. личность, должен быть представлен как уникальный феномен. *Номотетическое* исследование, наоборот, ориентировано на открытие общих законов, справедливых для любого частного случая. Основные структуры и процессы раскрываются с помощью экспериментальных процедур.¹⁹⁸

Социологический подход включает следующие методы диагностики:

1) выявление структуры социального конфликта, которая включает в себя субъекты конфликта (конфликтующие стороны); отношения конфликтующих сторон; предмет конфликта; внешнюю социальную среду;

2) универсальная схема понятийного описания конфликта, т. е. описание вербального и невербального поведения сторон конфликта по отношению к:

- содержанию конфликта;
- созданию собственного имиджа;
- созданию имиджа противника;
- укреплению своих позиций;
- ослаблению позиции противника;
- достигаемым целям;
- целям, препятствующим укреплению позиции противника;
- действиям противника.

¹⁹⁸ См.: *Леонов Н.И.* Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005.

Это теоретическая модель, которая основывается на таких общих понятиях, как сущность, классификация, структура, функция, генезис, эволюция, динамика, системно-информационное описание, предупреждение, разрешение, исследование и диагностика;

3) диагностика структурных элементов конфликта, которая включает в себя 27 этапов и понятий: полный состав участников конфликта, определение роли каждого участника, выяснение мотивов конфликтующих сторон; выяснение предмета конфликта, интересов сторон, их целей, соответствия целей интересам конфликтующих сторон, динамики, повода, причины, этапа конфликта, типа конфликтного поведения и установок на то или иное поведение в конфликте его сторон, выяснение длительности, остроты энергетики, психофона конфликта, его цены, сопоставление ее с ценой выхода из конфликта, определение подходящей к данному случаю модели решения конфликта и т. д.;

4) определение основных фаз конфликта: предконфликтное состояние – конфликтоген – напряженность – основание конфликта – конфликт – нагнетание напряженности – разрешение конфликта. Эти фазы исследуются на методологическом уровне, описываются моменты перехода из одного состояния конфликта в другое;

5) диагностика формальной структуры противоборства сторон в рамках юридической институционализации конфликта: определение конфликтной ситуации, составление классификатора и фиксация правового статуса взаимодействующих сторон, конкретизация их требований к конечному результату конфликта и т. д. вплоть до анализа и прогноза действий в чрезвычайных ситуациях;

6) картография конфликта: каждый участник конфликтной ситуации заполняет карту конфликта сам или вместе с партнерами (рис. 6.1).

РАБОТНИКИ СТАРШЕГО ВОЗРАСТА; ПОТРЕБНОСТИ • сохранение места работы • сохранение должности • благоприятная обстановка • уважение окружающих • доверие со стороны руководства		ОПАСЕНИЯ • потеря работы • понижение в должности • конкуренция со стороны молодых сотрудников • необходимость переучиваться, овладевать новыми приемами и методами работы • конфликты с сотрудниками и руководством	
		СОКРАЩЕНИЕ ШТАТОВ	
МОЛОДЫЕ СОТРУДНИКИ; ПОТРЕБНОСТИ • сохранение рабочего места • карьера • рост заработной платы • укрепление своего статусного положения • интересная работа • самостоятельность в работе • повышение квалификации • уважение и дружеское общение ОПАСЕНИЯ • увольнение • снижение заработной платы • сохранение подчиненного положения • увеличение объема работ		НАЧАЛЬСТВО; ПОТРЕБНОСТИ • производительность • эффективность • конкурентоспособность • динамизм в работе • мобильность сотрудников • немногочисленность конфликтов • принятие нового режима работы ОПАСЕНИЯ • иски о восстановлении на работе • вмешательство судебных органов • потеря ценных кадров • нарушение ритма работы и снижение производительности • конфликты между сотрудниками • потеря управляемости	

Рис. 6.1. Пример описания карты конфликта между сотрудниками старшего возраста и молодыми по поводу грядущего сокращения штатов

Заполнение карты конфликта состоит из трех этапов:

- определить общий характер проблемы;
- опознать и назвать главных участников;
- определить, каковы нужды и опасения каждого участника или группы.

Составленная карта конфликта дает возможность определить степень противоречивости интересов и действий участников конфликта, его основных субъектов и выбрать форму и методы разрешения конфликта;

7) составление понятийной схемы исследования социального конфликта. Конфликт рассматривается в рамках четырех основных категорий:

- структура конфликта (факторы и причины, оппоненты в конфликте, предмет, инцидент, условия протекания конфликта, преследуемые оппонентами цели);
- динамика конфликта (возникновение, осознание объективной конфликтной ситуации, переход к конфликтному поведению, разрешение конфликта);
- функции конфликта (интеграция социальной организации, сигнализация о плохом состоянии дел, поддержка инноваций и творчества, улучшение психологического климата, проблематизация спокойного существования, стабилизация отношений, обучение и познание);
- типология конфликта.

Описание и анализ конфликтологической ситуации предполагает сочетание различных подходов и методов анализа (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Подходы к анализу различных элементов конфликтной ситуации в организации

<i>Элементы конфликтологической ситуации в организации</i>	<i>Область анализа</i>
1	2
1. Объективные причины конфликта	Выявление и анализ объективных причин конфликта
2. Субъективные причины конфликта	Выявление и анализ субъективных причин конфликта
3. Объективные факторы и условия конфликта	Экономический анализ ситуации в организации. Анализ организации труда и управления
4. Субъективные факторы и условия конфликта	Анализ ценностных ориентаций персонала, их соответствия ценностям и нормам организационной культуры. Характер межличностных отношений в организации. Стиль руководства в организации
5. Социологические характеристики субъектов конфликта	Статусно-ролевые диспозиции субъектов конфликта
6. Психологические характеристики субъектов конфликта	Психологический тип участников конфликта
7. Глубина и форма конфликта	Оценка продолжительности и последствий конфликта. Оценка глубины конфликта
8. Поведение руководителя в конфликте	Оценка конфликтогенности характера руководителя. Ориентация руководителя на тип поведения в конфликте
9. Условия и возможности разрешения конфликта	Анализ стратегии, тактики, форм и методов разрешения конфликта. Анализ стилей поведения участников конфликта

Диагностика конфликта в организации начинается с регистрации факта конфликта, его типичности или исключительности, широты распространения и причин. Причины конфликта указываются его участниками в письменной или устной форме.

Соотнесение реального конфликта с представленной классификацией позволяет определить область его распространения, ответственные за его возникновение структуры и выбрать специфические методы разрешения конфликта.

6.1.6. Разрешение конфликтов

Разрешение конфликта зависит от стиля поведения его участников. По мнению К. Томаса и Р. Киллмена все стили поведения в конфликтной ситуации можно свести к пяти типам: соперничество; уход; приспособление; компромисс; сотрудничество.¹⁹⁹

Основу классификации составляют два независимых параметра:

- 1) степень реализации собственных интересов, достижения своих целей;
- 2) учет интересов другой стороны.

В графической форме это называется сеткой Томаса—Киллмена, которая позволяет проанализировать конкретный конфликт и выбрать рациональный стиль поведения (рис. 6.2).

¹⁹⁹ См.: Kilmann R.H. Beyond the quick fix, London: Gossey – Boss, 1984 – P. 88.

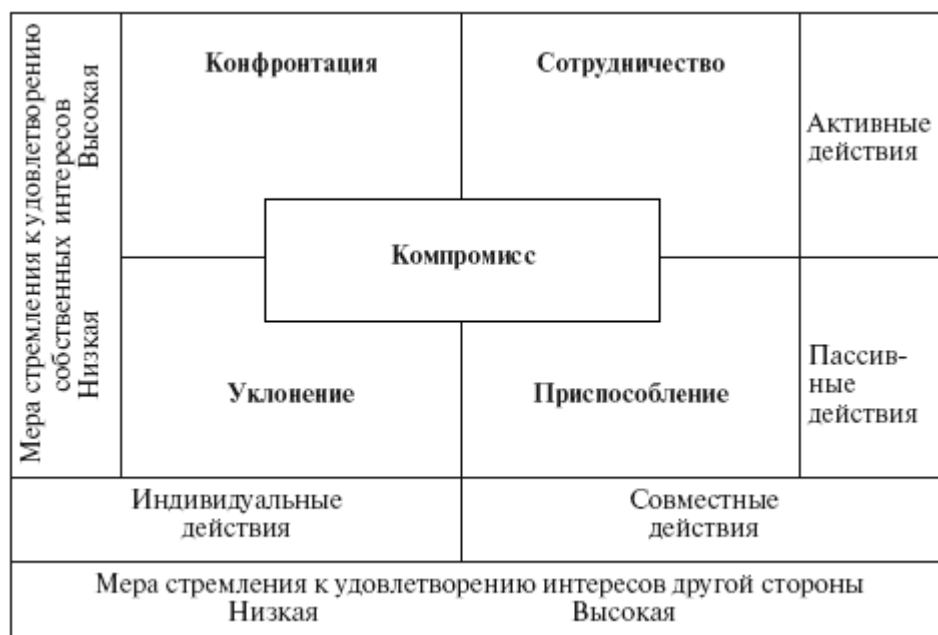


Рис. 6.2. Формы поведения в конфликте (сетка Томаса—Киллмена)

Каждый человек может в какой-то степени использовать все эти стили поведения, но обычно имеется приоритетный стиль.

Конфронтация (настойчивость, противоборство, соперничество, конкуренция) характеризуется активной борьбой индивида за свои интересы, использованием всех доступных ему средств для достижения поставленных целей: применение власти, других средств давления на оппонентов.

Приспособление (сглаживание, уступчивость) предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому. В результате может наступить внешнее спокойствие, но поскольку проблема остается нерешенной, может произойти «взрыв».

Уклонение (уход, избегание) выбирается стороной, которая не хочет отстаивать свои права, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора, т. е. старается уйти от конфликта. Индивид старается не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. В результате проблемы накапливаются, своевременно не решаются и общая ситуация в организации только ухудшается.

Сотрудничество (решение проблемы) – самый эффективный и желаемый стиль, при котором стороны готовы признать правомерность притязаний другой стороны и искать общее решение проблемы. Этот стиль наиболее эффективен в решении проблем организации, так как именно он чаще всего делает конфликт функциональным.

Компромисс : стороны стремятся урегулировать разногласия, прибегая к взаимным уступкам. Отличается от сотрудничества готовностью к согласию лишь до определенной степени. Компромисс не разрешает проблему кардинально, поэтому впоследствии возможно нарастание напряженности. Однако при взаимоисключающих интересах и требованиях сторон это иногда единственный и наиболее эффективный стиль поведения.

Один из вариантов классификации методов разрешения конфликта (при создании определенных условий) представлен на рис. 6.3.

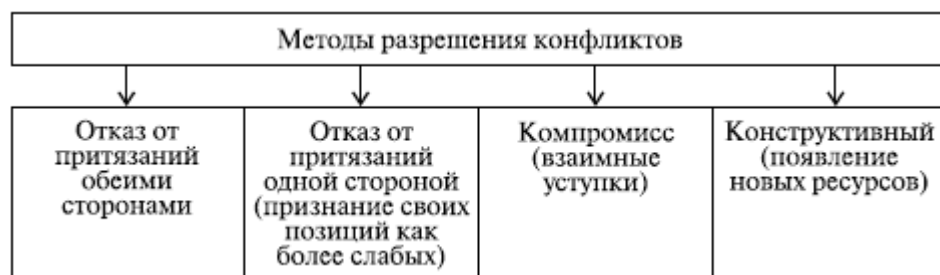


Рис. 6.3. Методы разрешения конфликтов

Неполное разрешение конфликта может привести к его возобновлению с еще большей силой. Однако и оно бывает приемлемым, так как внутри коллектива постоянно возобновляются противоречия, периодически приводящие к конфликту.

Эффективное разрешение конфликтов – при наименьших потерях ресурсов и сохранении жизненно важных общественных структур – возможно при наличии некоторых необходимых условий и реализации принципов управления ими. К числу первых относятся наличие организационно-правового механизма разрешения конфликта; наличие опыта конструктивного решения конфликтов; развитие коммуникативных связей; наличие ресурсов для осуществления системы компенсаций.

Различают силовую, компромиссную и интегративную модель разрешения конфликтов. Силовая модель ведет к исходам конфликта двух видов: «победа—поражение», «поражение—поражение»; две другие модели – к возможному разрешению конфликта по типу «победа—победа» или «выигрыш—выигрыш».

Все методы разрешения конфликтов делятся на две группы:

- негативные, включающие в себя все виды борьбы, преследующие цель достижения победы одной стороны над другой;
- позитивные, при которых предполагается сохранение основы взаимосвязи между субъектами конфликта.

Одним из основных позитивных методов разрешения конфликтов являются *переговоры*, включающие набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон.

Переговоры возможны, если выполняются следующие условия:

- 1) существует взаимозависимость конфликтующих сторон;
- 2) отсутствует значительное различие в возможностях (силе) субъектов конфликта;
- 3) возможность переговоров соответствует стадии развития конфликта;
- 4) в переговорах участвуют стороны, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации.

Успешность переговоров зависит от стадии конфликта:

- 1) возникновение разногласий;
- 2) возрастание напряженности в отношениях (формирование враждебности);
- 3) осознание ситуации как конфликтной (открытое соперничество);
- 4) конфликтное взаимодействие (агрессивные открытые акции друг против друга);
- 5) разрешение конфликта.

Наиболее эффективны переговоры на стадии соперничества, враждебности. На стадии активных агрессивных действий переговоры вести поздно, хотя вернуться к ним можно по мере ослабления этих действий.

Правильно организованные переговоры проходят последовательно несколько этапов:

- 1) подготовка к началу переговоров;
- 2) предварительный выбор позиции;
- 3) поиск взаимоприемлемого решения;
- 4) завершение.

Подготовка к началу переговоров включает диагностику конфликтной ситуации, определение сильных и слабых сторон участников конфликта, прогноз расстановки сил, выявление основных участников переговоров и групп, которые они представляют.

Кроме сбора информации на этой стадии необходимо четко определить:

- цель проведения переговоров;
- возможные варианты;
- влияние на интересы обеих сторон отрицательного итога переговоров;
- место проведения переговоров;
- возможную психологическую атмосферу на переговорах;
- потребность сторон в сохранении хороших отношений в будущем.

Принято считать, что успех переговоров во многом обусловлен хорошей подготовкой.

Предварительный выбор позиции позволяет реализовать две цели участников переговорного процесса: продемонстрировать оппонентам, что их интересы известны и учтены; определить поле для маневра. Обычно переговоры начинаются с заявления обеих сторон об их желаниях и интересах. Посредник определяет факторы сдерживания сторон и управляет ими, предлагает способы принятия решений (простое большинство, консенсус), определяет процедурные вопросы.

Поиск взаимоприемлемого решения заключается в том, что стороны определяют возможности друг друга, реальность требований и последствия их выполнения для интересов другого участника. Оппоненты представляют факты, выгодные только им, заявляют о наличии у них всевозможных вариантов. Задача посредника на данном этапе – увидеть и использовать возможные комбинации интересов участников, способствовать внесению большого количества вариантов решений, направить переговоры в русло поиска конкретных предложений, поддерживать комфортную психологическую атмосферу.

Завершение переговоров предполагает существование большого количества вариантов и предложений, по которым соглашение еще не достигнуто. Стороны делают последние взаимные уступки, которые могут привести к компромиссу. Для конфликтующих сторон важно определить те уступки, на которые они могут пойти, не ухудшая свои позиции.

Метод принципиальных переговоров, или переговоров по существу, предложенный американскими учеными, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т. е. исходя из сути дела, а не используя последовательные уступки сторон. Этот метод предполагает нахождение взаимной выгоды не всегда, а там, где это возможно, поиск результата, основанного на справедливых нормах, независимо от воли каждой из сторон.

Ведение принципиальных переговоров предполагает соблюдение следующих четырех правил:

1) все люди обладают эмоциями, поэтому им может быть трудно общаться друг с другом. Прежде чем начать работать над решением проблемы, надо отделить от нее «проблему людей» и решить ее отдельно. Рекомендация: сделать разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров;

2) выявление за заявленными позициями участников их главных интересов (порой скрываемых) и сосредоточение на интересах, а не на позициях;

3) снижение возможностей принятия решения под давлением. Попытки принять решение в присутствии другого повышает угрозу давления переговорщиков. Рекомендация: разработайте взаимовыгодные варианты;

4) поиск в качестве основы разрешения спора каких-либо объективных критериев, которые необходимо обсудить и принять всеми сторонами. Принимая такие критерии, обе стороны могут надеяться на справедливое решение. Рекомендация: настаивайте на использовании объективных критериев.²⁰⁰

Метод принципиальных переговоров позволяет более эффективно достичь постепенного консенсуса без потерь, он менее зависим от человеческих отношений.

Переговоры разных видов и форм играют важную роль в подготовке и принятии взаимовыгодного решения, разрешающего конфликт.

Умелое и грамотное управление конфликтом способствует инновационному развитию организации.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое конфликт и что является его основой?
2. Каковы подходы в понимании источников и причин конфликтов?
3. Как можно классифицировать конфликты?
4. Каковы положительные и отрицательные последствия конфликта?
5. В чем различия между психологическими и социологическими методами диагностики конфликта?
6. Каково содержание профилактики конфликтов в организации?
7. Как взаимосвязаны стили поведения в конфликте и способы его разрешения?
8. Какова роль переговоров в урегулировании конфликта?

6.2. Управление мотивацией персонала в организации

6.2.1. Понятие мотивации. Основные элементы трудовой мотивации

Термин «мотивация» впервые появился в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри». Несомненно, что трудовая мотивация привлекала внимание задолго до появления самого термина – с момента возникновения организации и необходимости подчинять действия занятых в ней людей ее целям и задачам. Однако только с начала XX в. стали предприниматься серьезные попытки поиска эффективных методов мотивации, выходящие за рамки инструментов экономического принуждения. По утверждению Ли Якокки, когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей.

Все определения мотивации можно свести к двум основным группам:

1) мотивация рассматривается со структурных позиций как совокупность факторов или мотивов. Типичным в данном подходе может служить определение мотивации, данное О.С. Виханским и А.И. Наумовым, как *совокупности внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей* ;

2) мотивация рассматривается как динамичное образование, процесс. Типичным в рамках второго подхода является определение М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури: *мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации* .

Эти подходы взаимно дополняют друг друга и по своей сути являются отражением двух сторон мотивации как явления. Поэтому можно дать комплексное определение мотивации как *процесса побуждения к деятельности, направленного на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов* .

«Двойственность» в понимании мотивации способствовала появлению и развитию

двух классов теорий мотивации – содержательных и процессуальных. Первые анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию, и сконцентрированы в значительной степени на выявлении потребностей у людей, определении их приоритетности, влиянии на мотивацию (теории А. Маслоу, Ф. Херцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда). Процессуальные теории, появление которых связано с работами В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, рассматривают мотивацию прежде всего как процесс и акцентируют внимание на когнитивных предпосылках поведения, реализуемых в мотивации и деятельности. Появившиеся впоследствии теории справедливости и атрибуции внесли дополнительный вклад в развитие представлений о мотивации, хотя и не позволили создать ее единую концепцию.

Различают три вида мотивации:

- 1) *нормативную* – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;
- 2) *принудительную* – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;
- 3) мотивацию *посредством стимулирования* – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

С позиций управления людьми важным для изучения является воздействие мотивации на трудовое поведение индивидов, которое выражается в том, как работник понимает действительность, каким образом он определяет свое место в организации, что он считает наиболее значимым для себя. В выборе собственной линии трудового поведения отражается степень идентификации интересов человека с целями и интересами организации. В этой связи можно говорить о том, что работник мотивирует свое поведение, «пропуская» внешние факторы через свое сознание (рис. 6.4).

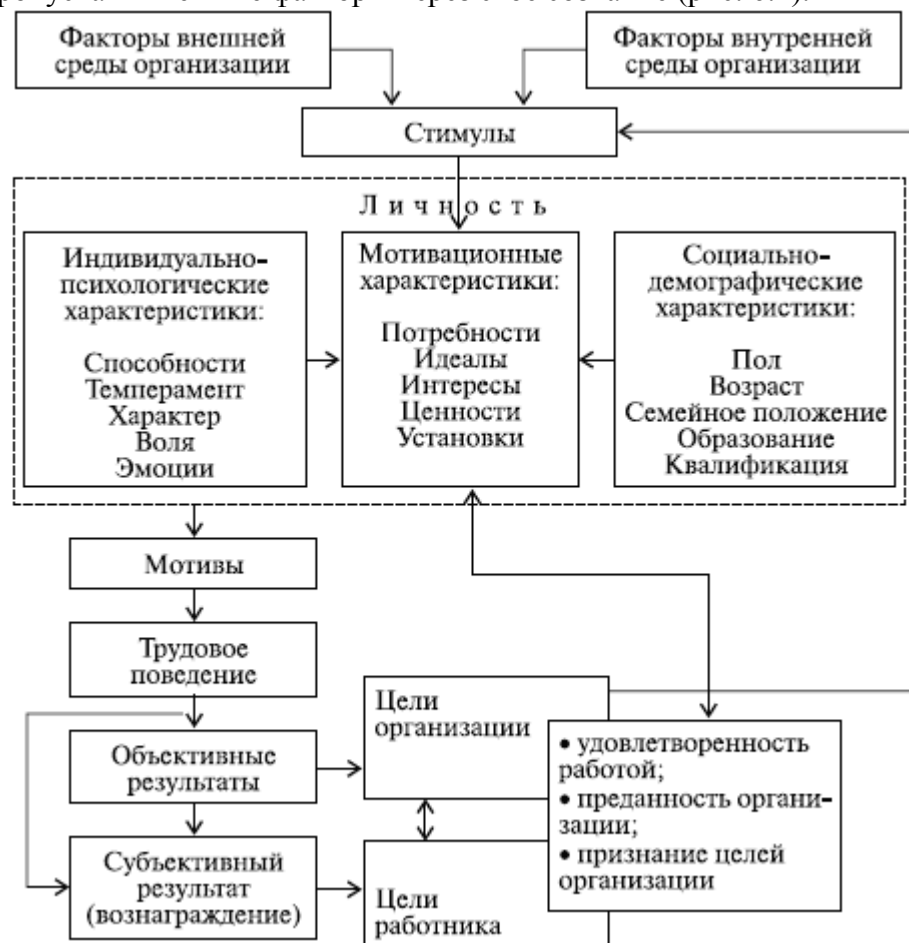


Рис. 6.4. Схема формирования трудового поведения

Основу процесса мотивации составляют **потребности** человека, т. е. нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности или социальной группы. Потребности могут быть естественными и социальными; врожденными и приобретенными; первичными и вторичными, осознанными и неосознанными. Различают также материальные, духовные и социальные потребности. Более детальная классификация включает 17 видов потребностей:

- в поддержании жизнедеятельности и здоровья;
- в признании;
- в общении;
- в принадлежности к референтной группе и командной работе;
- в надежности и безопасности;
- в сотрудничестве с руководством компании;
- в эмоциональном напряжении и риске;
- в социальном статусе и власти;
- в подчинении;
- в независимости и свободе;
- в самоутверждении;
- в достижениях;
- в престиже;
- в радости и удовольствии;
- в стабильности;
- в новизне;
- в творчестве.²⁰¹

Однако классификация потребностей А. Маслоу, расположенных в иерархическом порядке, по мнению многих исследователей, остается на сегодняшний день самой распространенной.

Потребности обладают определенными свойствами:

1) для них характерны как количественный, так и качественный рост и развитие до определенного рубежа насыщения. По мере приближения к рациональному пределу насыщения низших потребностей, удовлетворяемых в первую очередь, происходят существенные сдвиги, выражающиеся в значительном увеличении высших потребностей;

2) возможность замены одной потребности высшего порядка другой. Так, ограниченные возможности повышения содержательности труда могут быть в определенной степени компенсированы улучшением условий труда для творческой научной работы и т. п.;

3) относительность: система потребностей развивается в постоянном сравнении с уровнем их удовлетворения у других людей (сослуживцев, знакомых, соседей) и постоянном их «подтягивании» к общепринятым стандартам).

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, носит персонифицированный характер; это внутреннее побуждение личности к определенному поведению, направленному на удовлетворение тех или иных потребностей.

Мотивы выполняют определенные функции:

– ориентирующая: мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов поведения;

– смыслообразующая: мотив определяет субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл;

– опосредующая: мотив рождается на стыке внешних и внутренних побудителей,

201 См.: Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. – М.: Вершина, 2006.

опосредуя их влияние на поведение;

- мобилизующая: мотив мобилизует работника, если это необходимо для реализации значимых для него видов деятельности;

- оправдательная: в мотиве заложено отношение индивида к должному, к нормируемому извне образцу, эталону поведения, социальной и нравственной норме;

- побуждающая: отражает энергетику мотива и обоснована тем, что мотив есть субъективно выраженное побуждение к деятельности.

Чаще всего классификационные критерии мотивов совпадают с критериями классификации потребностей. Наиболее общая группировка мотивов в сфере труда выглядит следующим образом:

- материальные мотивы (работа выступает в качестве экономической необходимости, средства заработать деньги и обеспечить самостоятельность существования);

- духовные мотивы (человек выполняет работу потому, что ему нравится профессия, содержание трудовой деятельности);

- социальные мотивы (для работника важным является его место в коллективе и складывающиеся внутри него взаимоотношения).

Кроме того, на основе классификации различных видов потребностей можно выделить мотивы достижения, самоуважения, самоактуализации, мотивы – стремления к самой деятельности, к успеху и избеганию неудачи и т. д.

Мотивационную структуру человека нужно рассматривать как основу его действий. Она характеризуется определенной стабильностью, но может меняться в процессе воспитания человека, по мере роста его образования и других условий. Мотивированное поведение личности исходит из индивидуальных различий структуры мотивов и конкретной ситуации. Изменить мотивацию поведения работника можно лишь посредством соответственно подобранных стимулов.

Стимул – это внешнее побуждение к деятельности, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т. д. Стимулы – это блага (предметы, ценности и т. п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.

Стимулы характеризуют определенные блага, а мотивы – стремление человека получить их. Стимулы становятся мотивами в том случае, когда они объективно значимы, соответствуют потребностям работника. Таким образом, стимул не тождественен мотиву, хотя в ряде случаев может превращаться в мотив. Общая классификация стимулов представлена на рис. 6.5.



Рис. 6.5. Виды стимулов

Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что предлагается человеку в качестве компенсации за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий.

С помощью стимулирования, с одной стороны, создаются благоприятные условия для удовлетворения потребностей работника, а с другой – обеспечивается трудовое поведение, необходимое для успешного функционирования предприятия, т. е. осуществляется своеобразный обмен деятельностью.

Использование различных стимулов для мотивирования сотрудников называется стимулированием, которое рассматривается как «способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности...», а в широком смысле – как совокупность требований и соответствующую им систему поощрений и наказаний.²⁰²

Основные требования к организации стимулирования работников:

1) комплексность – единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от особенностей управления персоналом в конкретной организации;

2) дифференцированность – индивидуальный подход к отдельным группам работников;

3) гибкость и оперативность – постоянный пересмотр стимулов в связи с происходящими изменениями во внешней и внутренней среде организации.

На заметку

Лучший работодатель

Журнал Fortune ежегодно публикует рейтинг лучших работодателей США. В 2007 г. список возглавила компания Google благодаря набору услуг, предоставляемых своим работникам. При составлении рейтинга учитываются также мнения сотрудников об отношении руководства компаний к персоналу, удовлетворенности работой и взаимоотношениями в коллективе.

Помимо уникальной рабочей атмосферы, неплохих заработков и интересной работы, Google предоставляет своим сотрудникам бесплатные кафетерии и рестораны, автобус на работу и мойку личных автомобилей. Все работающие в калифорнийской штаб-квартире компании могут рассчитывать на бесплатную парикмахерскую, прачечную и химчистку, лечащего врача, занятия спортом, spa-услуги. При желании (и при отсутствии возражений коллег) на работу можно прийти со своей собакой. Инженерам-разработчикам разрешено использовать до 20 % рабочего времени на независимые проекты.

Второе место занимает Genentech (исследования в области биотехнологий): все сотрудники фирмы имеют право каждые шесть лет на дополнительный оплачиваемый отпуск в полтора месяца. Компания спонсирует центр по уходу за детьми.

На третьем месте в рейтинге Wegmans Food Markets (сеть супермаркетов и магазинов свежих овощей и зелени), предоставляющая бесплатную медицинскую страховку и обучение.

Четвертое место занимает компания Container Store (сдача в аренду складских площадей). Помимо высоких заработков каждый 10-й работник пользуется возможностью работать по «семейному» графику – приезжать на работу после

202 См.: Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998.

проводов детей в школу, и отлучаться для того, чтобы отвезти детей из школы домой. Кроме того, компания предоставляет бесплатную медицинскую страховку, бесплатные занятия йогой и массаж, 40 %-ную скидку на свои товары.

На пятом месте – сеть продовольственных магазинов Whole Foods Market. Компания оформляет бесплатную медицинскую страховку и предоставляет сотрудникам 50 %-ную скидку на свои товары.

И.П. Поварич и Б.Г. Прошкин предложили другую классификацию стимулов,²⁰³ которую впоследствии использовал В.И. Герчиков при разработке тестовой методики «Motype».²⁰⁴

– *материальные денежные стимулы* : переменная часть зарплаты, зависящая от выполнения конкретных показателей результата трудовой деятельности; доплаты и надбавки; целевые премии;

– *материальные неденежные (натуральные) стимулы* : жилье, автомобиль, автостоянка, места в детских учреждениях, путевки, диетическое питание, телефон, ссуды, кредит, ценные подарки, право приобретения в организации товаров и услуг, предоставление работнику и членам его семьи права пользования благами, находящимися в собственности организации, оплата обучения;

– *моральные стимулы* , основной функцией которых является передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности в социальной среде: персонификация поощрения; удостоверение факта достижения и права владения стимулом; информирование среды общения; накопление информации в трудовой биографии, в истории коллектива, в семейной памяти; изменение статуса работника в социальной среде;

– *организационные стимулы* – создание определенным сотрудникам особых условий работы, в том числе: максимальной автономии в работе; возможности самоконтроля качества и результатов работы; предоставление гибкого графика; права дополнительного распоряжения ресурсами;

– *забота о работнике (патернализм)* . Преимущественное значение придается неформальным отношениям: организация – единая семья, каждый работник – член семьи. Руководитель выступает в роли главы семьи, принимающего на себя ответственность за судьбы работников, за решение их проблем. Основными стимулами являются доброжелательность и неформальность отношений между менеджментом и линейным персоналом; возможность для рядового работника обратиться со своими проблемами к руководству и быть уверенным, что руководство окажет нужную поддержку; внутрифирменная должностная карьера работника, при которой возрастает его внутрифирменный статус и уважение к нему со стороны других сотрудников;

– *негативные стимулы* – наказания (угрозы наказания) работника за допущенные им ошибки, проступки, демонстрируемое неудовольствие сотрудником, угроза потери работы;

– *профессиональная карьера, личный рост* – важнейший стимул для менеджеров и специалистов. К нему относятся все действия руководства и кадровой службы компании, направленные на развитие персонала: организация обучения и повышения квалификации работников; периодическая аттестация сотрудников, разработка и реализация карьерных планов; организация профессионального общения; участие в инновациях;

– *участие в управлении и совладении* . Участие в управлении имеет трехступенчатую структуру: 1) полное и своевременное информирование; 2) участие в выработке решений;

203 См.: Поварич И.П. Стимулирование труда: системный подход. – Новосибирск: Наука, 1990.

204 См.: Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.

3) участие в принятии решений. Участие в совладении – получение работником доли капитала фирмы или права на ее приобретение (опцион), т. е. законное основание участвовать в управлении делами компании.

Поскольку реакция различных людей на конкретные стимулы неодинакова, стимулы должны разрабатываться с учетом потребностей определенной личности. В.И. Герчиков выделяет пять мотивационных типов работников: люмпенизированный, инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский (табл. 6.4).²⁰⁵

Таблица 6.4
Характеристика мотивационных типов работников

<i>Тип мотивации</i>	<i>Краткая характеристика</i>
Избегательный (люмпенизированный)	• Ему все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений • согласен на низкую оплату — при условии, чтобы другие не получали больше • низкая квалификация • не стремится повысить квалификацию, противодействует этому • низкая активность и выступление против активности других • низкая ответственность, стремление переложить ее на других • минимизация усилий
Инструментальный	• Интересует цена труда, а не его содержание • важна обоснованность цены, не желает «подачек» • важна способность самостоятельно обеспечить свою жизнь
Профессиональный	• Интересует содержание работы • не согласен на неинтересные для него работы, сколько бы за них не платили • интересуют трудные задания — возможность самовыражения • считает важным свободу в оперативных действиях • важно профессиональное признание как лучшего в профессии
Патриотический	• Важно общественное признание участия в успехе • главная награда — всеобщее признание незаменимости в компании • необходима идея, которая будет им двигать
Хозяйский	• Добровольно принимает на себя ответственность • характеризуется обостренным требованием свободы действий • не терпит контроля

Для эффективного стимулирования персонала важным является соответствие форм стимулирования мотивационному типу работников (табл. 6.5). В противном случае неправильное использование той или иной формы может привести к противоположным последствиям.

Таблица 6.5
Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования

205 См.: Герчиков В.И. Указ. соч.

Форма стимулирования	Мотивационный тип				
	<i>Инструментальный</i>	<i>Профессиональный</i>	<i>Патриотический</i>	<i>Хозяйский</i>	<i>Люмпенизированный</i>
Негативная	Применима: стимулирование денежной компонентой	Запрещена	Применима: стимулирование знаковой компонентой	Запрещена	Базовая
Денежная	Базовая	Применима	Нейтральна	Применима	Нейтральна
Натуральная	Применима: стимулирование денежной компонентой	Применима при целевой договоренности	Применима: стимулирование знаковой компонентой	Применима при целевой договоренности	Базовая
Моральная	Запрещена	Применима	Базовая	Нейтральна	Нейтральна
Патернализм	Запрещена	Запрещена	Применима	Запрещена	Базовая
Карьера, развитие	Применима	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Организационная	Нейтральна	Базовая	Нейтральна	Применима	Запрещена
Участие в управлении	Нейтральна	Применима	Применима	Базовая	Запрещена

Стимулирование – только одно из средств мотивирования, причем оно тем реже применяется в качестве средств управления людьми, чем выше уровень развития отношений в организации. Это связано с тем, что в результате воспитания и обучения работники проявляют заинтересованное участие в делах организации, не дожидаясь соответствующего внешнего стимулирующего воздействия.

Выделяют внешнюю (экстрисивную) и внутреннюю (интрисивную) мотивацию. При *внешней* мотивации поведения факторы, которые его иницируют и регулируют, находятся вне личности и вне поведения. В случае *внутренней* мотивации иницирующие и регулирующие факторы поведения, напротив, находятся внутри самого поведения. Как отмечает Л. Дисси, внутренне мотивированная деятельность «не имеет поощрений, кроме самой активности. Люди вовлекаются в эту деятельность ради нее самой, а не для достижения определенных наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством достижения некой другой цели».²⁰⁶

Основным недостатком внешне детерминированного поведения является то, что поведение может иметь место только в период действия определенного подкрепления-стимула. Напротив, внутренне мотивированное поведение может продолжаться достаточно долго при отсутствии видимых «наград», при этом человек отдает предпочтение более трудным заданиям, получает удовольствие от работы, повышается его самоуважение. Человек стремится к тому, чтобы быть первопричиной, источником собственного поведения, стремится к «личностной каузальности».²⁰⁷ Как только личность начинает воспринимать себя как первопричину собственного поведения, можно говорить о внутренней мотивации его активности».

Недостаточно только внешнего воздействия на индивида – необходимо создание

206 См.: Deci E.L. Intrinsic motivation – N.Y.: Plenum, 1975.

207 См.: De Charms R. Personal causation: The internal affective determinants of behavior. – N.Y.: Acad. Press, 1968.

условий для интринсивной мотивации: человек перестает ощущать себя зависимым от положительных и отрицательных мотиваторов, которые могут быть рассчитаны на закрепление изначально непривлекательного поведения.

Схожую точку зрения относительно действия мотиваторов, т. е. «факторов, влияющих на принятие решения и формирование намерения»,²⁰⁸ воздействующих на человека извне и изнутри, высказывает И. Бем, выделяя краткосрочные и долгосрочные мотиваторы. К краткосрочным он относит повышение оплаты труда, различные виды награждений и поощрений, дотации, скидки, предоставление служебного автомобиля, фирменной одежды, бесплатные мероприятия организации, оплату рационалистических предложений, возможность повышения квалификации. Среди долгосрочных автор выделяет работу, доставляющую радость, качественный труд, работу, основанную на собственной ответственности, самостоятельность, участие в достижении конечной цели, возможность использования своего потенциала, осознание смысла своей работы, признание работника как личности, гибкое рабочее время.²⁰⁹

Речь, по сути, идет о возможности человека чувствовать себя самодетерминированным, наличии определенной степени свободы и возможности самореализации в рамках организации. При этом в случае использования долгосрочных мотиваторов мотивация действует на работников изнутри, развивается заинтересованность, формируется ощущение радости от работы, работник может идентифицировать себя с предприятием, происходит побуждение к возникновению новых идей и представлений, облегчается сотрудничество и отпадает необходимость в дополнительных стимулах для мотивированного труда.

6.2.2. Методы мотивации. Система мотивации персонала

Метод (от греч. *methodos* – путь к чему-либо) есть способ достижения цели, определенным образом упорядоченная деятельность.

Методы мотивации – это приемы управленческих воздействий на работников в целях побуждения их к выполнению целей, задач, осуществлению определенных действий.

Существует множество классификаций методов мотивации персонала. Согласно одной из них, предложенной Д. Синком,²¹⁰ можно выделить четыре основных метода управления мотивацией и повышения результативности работников:

- стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления;
- регулирование поведения посредством постановки целей;
- проектирование (дизайн) работ и обогащение труда;
- партисипативность: вовлечение работников в управление.

Использование каждого из этих методов сможет привести к различным результатам. Например, согласно Э. Локку (табл. 6.6), оптимальным является денежное вознаграждение (медианное значение прироста производительности 30 %), менее эффективным оказалось использование партисипативных методов (медианное значение прироста производительности 0,5 %).²¹¹

Полученные Э. Локком результаты не означают, что вовлечение работников в

208 См.: Ильин Е.П. Мотивация и мотивы – СПб: Изд-во Питер, 2000.

209 См.: Bohm E. Motivations-Management // Personal Management. – 1997. – V. 7. – P. 14–19.

210 См.: Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989.

211 См.: Lock E.A. The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. Changes in Working Life / E.A. Lock. – N.Y.: John Wiley and Sons, 1980.

управление является неэффективным методом мотивации – этот метод является более сложным и требует определенного уровня развития сотрудников. Отрицательные результаты при его использовании могут быть получены, например, при попытке мотивировать работников, относящихся к люмпенизированному типу.

Таблица 6.6
Результаты сопоставления четырех методов мотивации, % (на основании исследований Локка)

<i>Метод</i>	<i>Повышение эффективности (медиана)¹</i>	<i>Достижение 10%-ного повышения</i>	<i>Вариация</i>
Денежное вознаграждение	+30	90	От +3 до +49
Целевой	+16	94	От +2 до +57,5
Обогащение труда	+8,75	50	От –1 до +61
Партисипативность	+0,5	25	От –24 до +47

¹*Медиана* – это число, которое является серединой множества чисел, т. е. половина чисел имеют значения большие, чем медиана, а половина чисел имеют значения меньшие, чем медиана.

Денежное вознаграждение дает большую гарантию повышения эффективности деятельности сотрудников. Однако организации не могут бесконечно апеллировать к потребностям низких уровней. На определенном этапе развития появляется необходимость перехода к потребностям более высокого уровня и использования более сложных методов мотивации.

Рассмотрим подробнее эти четыре метода.

Стимулирование сотрудников, основанное на теории подкрепления . Теория подкрепления основана на том, что использование тех или иных стимулов обуславливает определенное поведение человека. Любое действие или поведение имеет негативные последствия (их в будущем стремятся избегать) и позитивные (их будут повторять).

Согласно Скиннеру, существуют такие способы воздействия на людей, как позитивное, негативное подкрепление, гашение и наказание.

Позитивное подкрепление – это вознаграждение желаемого поведения сотрудника (похвала, премия, продвижение по службе), повышающее шанс повторения этого поведения сотрудником в будущем.

Негативное подкрепление вырабатывает поведение, приводящее к устранению или избеганию неприятного стимула. Желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Стремясь избежать неприятных ситуаций, работник вынужден соответствовать желаемым образцам поведения.

Гашение – это разрушение связи между поведением и стимулом, когда оно не сопровождается подкреплением. При отсутствии подкрепления отрицательных или положительных действий они сами по себе прекращаются.

Наказание – это прямое воздействие на человека, направленное на пресечение негативных действий, недопущение их в будущем. Оно может иметь вид материального взыскания, снижения социального статуса в коллективе, понижения в должности и т. п.

Процесс научения желательному поведению облегчается благодаря использованию позитивного подкрепления. Исследования показывают, что поощрение улучшает работу в 89 % случаев, а наказание – в 11 %, и в 11 % – ухудшает; угрозы же на 99 % игнорируются и, кроме того, они унижительны для обеих сторон.

Выделяют непрерывное и частичное подкрепление. При *непрерывном* подкреплении

поощряется каждое проявление желаемого поведения. В случае *частичного* подкрепления поощрение происходит лишь в определенных случаях. Можно говорить о четырех режимах частичного подкрепления:

1) *режим подкрепления с постоянным соотношением* : подкрепление производится через определенное число проявлений желаемого поведения. На таком режиме подкрепления основана сдельная оплата труда (например, оплата переводчика за количество переведенных знаков или машинистки за напечатанный материал);

2) *режим подкрепления с постоянным интервалом* : подкрепление производится только в том случае, когда твердо установленный, фиксированный временной интервал истек. Пример – ежемесячная, понедельная, почасовая оплата, отдых после жестко установленного времени физической или умственной работы;

3) *режим подкрепления с вариативным соотношением* : в этом случае подкрепление производится через разное, непредсказуемое для работников число повторов желаемого поведения, например через 5, 10 или 20 «правильных» поступков. Пример – азартная игра: человек ожидает, что джек-пот будет выпадать через определенное число игр, но в действительности это число носит переменный характер. Неопределенность результата и ожидание большого выигрыша приводят к очень медленному угасанию поведения;

4) *режим подкрепления с вариативным интервалом* : подкрепление производится через разные непредсказуемые для работника промежутки времени. Пример – обход рабочих мест директором предприятия, во время которого он лично благодарит наиболее усердных работников.

Набор стимулов, которые организация может использовать для подкрепления желаемого трудового поведения работников, уже рассматривался ранее (см. п. 1.1). Более полный перечень стимулирующих систем в организации выглядит следующим образом:

- заработная плата;
- бонусы – разовые выплаты из прибыли организации (годовой, полугодовой, рождественский бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой заработной платы);
- участие в прибылях;
- системы распределения доходов (Ракера, Скэнлона, Импрошеар);
- планы дополнительных выплат – субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только сотрудника, но и его супруга/супруги и т. д.);
- стимулирование свободным временем (предоставление дополнительных выходных, отпуска, выбор времени отпуска, гибкий график работы);
- трудовое или организационное стимулирование (наличие творческих элементов в процессе труда, возможность продвижения по службе);
- стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания – вручение грамот, значков, вымпелов, почетных званий, наград;
- оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом;
- сберегательные фонды (льготные режимы накопления средств);
- организация питания;
- продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру по льготным ценам;
- стипендиальные программы (выделение средств на образование);
- программы обучения организации;
- программы медицинского обслуживания;
- консультативные службы;
- программы жилищного строительства;
- программы, связанные с воспитанием и обучением детей;
- гибкие социальные выплаты – работник, в пределах установленных сумм имеет

право самостоятельного выбора льгот и услуг;

- страхование жизни;
- программы выплат по временной нетрудоспособности;
- медицинское страхование;
- отчисления в негосударственный пенсионный фонд;
- получение льготных кредитов;
- другие.

В целях индивидуализации стимулирования возможно использовать так называемую «систему кафетерия» (метод «кафе»). Основу метода составляет своего рода «меню», в котором персоналу предприятия предлагаются для свободного выбора наборы определенных социальных выплат и льгот (бенефитов) в качестве вознаграждения за труд за счет бюджета фирмы. Работники составляют своеобразное «меню» и периодически обновляют его в соответствии со своими запросами (подобно тому, как это делает посетитель кафе).

Регулирование поведения посредством постановки целей .

Цели можно определить как будущие состояния, желательные для индивида и/или организации. Процедура постановки целей при правильном подходе может служить средством мотивации, поскольку у работников формируется направленность на достижение результатов и критерии результативности становятся им понятными.

Таким образом, цели:

- 1) концентрируют внимание и усилия сотрудников на определенных направлениях;
- 2) могут служить в качестве нормативов, с которыми следует сопоставлять результаты;
- 3) могут служить для обоснования затрат ресурсов;
- 4) могут повлиять на структуру и процедуры организационных систем;
- 5) нередко отражают глубинные мотивы и особенности как индивидов, так и организаций.²¹²

При постановке конкретных, ясных и четких целей возрастает вероятность того, что сотрудники будут лучше мотивированы, чтобы действовать в соответствии с такими целями. Кроме того, трудные цели, воспринятые сотрудниками, увеличивают вероятность того, что мотивация будет сильнее, а результативность труда выше.

Термин «управление по целям» (от англ. *management by objectives* – МВО) ввел в 1954 г. П. Друкер. Он утверждал, что бизнес содержит три сильнейших фактора, препятствующих однонаправленности усилий управленцев:

- специализация работы менеджеров (горизонтальное разделение труда);
- иерархическая структура организаций (вертикальное разделение труда);
- различные ценностные установки и личностные качества управленцев, которые приводят к различиям в видении и выполнении работы.

Управление по целям в этой связи является специальным механизмом управления, который консолидирует цели работников, выполняющих разные функции на всех уровнях управления. Само название «управление по целям» содержит терминологическую неточность, поскольку управление есть всегда целенаправленное воздействие на объект, однако в подобной неточности кроется и некоторый революционный момент, поскольку идея П. Друкера о том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, «в корне перевернула логику управления».²¹³

Как отмечает Г.С. Одиорне, МВО – это техника руководства, при которой «сотрудники высших и низших уровней управления определяют их общие цели, затем

²¹² См.: Синк Д.С. Указ. соч.

²¹³ См.: Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 1999.

очерчивают специфические задачи и сферы ответственности каждого работника и в дальнейшем ориентируются на них в руководстве предприятием».²¹⁴

Цели, определяющие базис этой техники управления, могут определяться различными способами:

- цели ставит руководитель;
- руководитель выдвигает цели, а подчиненные могут занять по отношению к ним определенную позицию;
- сотрудники намечают цели, которые при обсуждении с руководителем уточняются и утверждаются;
- руководитель и подчиненные независимо друг от друга формулируют цели и затем согласовывают их.

Преобладает мнение о том, что МВО базируется не на предварительной постановке целей руководителями, а на согласовании их между руководителем и подчиненными. При этом основными элементами системы МВО являются:

- 1) планирование деятельности и постановка индивидуальных целей;
- 2) текущий контроль за результатами деятельности и обмен информацией (обратная связь);
- 3) промежуточная оценка результатов деятельности персонала;
- 4) итоговая оценка результатов деятельности персонала.

К преимуществам МВО относятся:

- построение иерархии целей (от стратегических целей компании до оперативных целей сотрудников);
- согласованность целей на всех уровнях управления;
- улучшение идентификации сотрудников с целями организации;
- объективность критериев оценки труда и вознаграждения;
- развитие у сотрудников инициативы, трудовой мотивации и готовности брать на себя ответственность;
- повышение эффективности планирования и организации;
- постоянная обратная связь и возможность оперативной оценки и корректировки деятельности сотрудников, подразделений, компании.

Управление по целям является эффективным инструментом менеджмента, методом повышения мотивации работников. Однако для его разработки и внедрения требуются время, детальная проработка всех элементов, заинтересованность руководства и сотрудников.

Проектирование (дизайн) работ и обогащение труда .

Интерес к проектированию рабочего места связан с появлением в начале XX в. и развитием школы научного управления, способствовавшей созданию теории научной организации труда (НОТ).

НОТ основана на инженерном подходе, при котором главное внимание уделяется производственным процессам, процедурам, рабочим операциям, трудовым приемам, взаимодействию человека и машины. В соответствии с этим подходом рабочие места становились предельно специализированными (работник выполнял крайне ограниченное число заданий) и стандартизированными (работник выполнял задание одним и тем же способом). Работа проходила под жестким контролем со стороны руководства. Низкая удовлетворенность трудом, текучесть в качестве проблем управления персоналом не рассматривались.

Начиная с 50-х гг. XX в. происходит отказ от технократического подхода к проектированию рабочего места. Сформировалась концепция обогащения труда, которая представляет собой совокупность методов организации трудового процесса, направленных на совершенствование и гуманизацию условий работы, чтобы свести к

214 Odiorne G.S. Management by Objectives – Führung Vorgabe. Munchen, 1967.

минимуму отрицательные последствия монотонности труда, повысить удовлетворенность людей своей работой и обеспечить рост эффективности труда.

Обогащение труда предполагает формирование рабочих мест, которые характеризуются большим разнообразием содержания деятельности, необходимостью наличия больших знаний и умений. Работники должны иметь более высокий уровень автономности и ответственности в отношении планирования, управления и контроля за своей деятельностью.

В отличие от функционального расширения рабочего места, которое увеличивает горизонтальную нагрузку, обогащение труда повышает возможности рабочего места и по вертикали. При этом число заданий увеличивается не всегда, но расширяются полномочия и ответственность. При обогащении труда работнику поручаются выполнение законченного модуля операций и контроль за качеством своего труда.

Обнаружена положительная связь между обогащением труда и повышением удовлетворенности от работы, однако работники должны быть заинтересованы в расширении должностных обязанностей и обладать необходимыми для этого навыками.²¹⁵

Некоторые сотрудники могут негативно воспринимать практику обогащения труда, поскольку не желают принимать на себя дополнительную ответственность, негативно относятся к новым обязанностям или не желают переучиваться. Для многих сотрудников низкая ответственность, защищенность от перемен и относительная независимость более важны, чем возможность расширения прав и возможность роста при обогащенном труде. Кроме того, получение удовлетворения от работы, не обязательно является результатом содержания труда, оно, например, может зависеть от отношений с коллегами.

Таким образом, обогащение труда – ценный метод воздействия на трудовую мотивацию, но руководство должно использовать его избирательно, учитывая индивидуальные характеристики подчиненных и ситуационные переменные.

Дальнейшее развитие идей проектирования работы связано с появлением модели характеристик работы Хэкмана и Олдхэма (рис. 6.6). Она основана на взаимосвязи между отдельными характеристиками рабочего места и мотивацией работников. При этом характеристики работы способствуют возникновению определенных психологических состояний, а сила потребности работника к росту создает важный опосредующий эффект.



Рис. 6.6. Модель характеристик работы Хэкмана и Олдхэма

Основными характеристиками работы являются:

- разнообразие навыков – степень необходимости разнообразных навыков и способностей при выполнении работы;
- определенность, однозначность рабочего задания – работы, которые составляют единое целое, более содержательны, чем задания, являющиеся лишь некоторой частью всей работы;
- значимость рабочего задания, характеризующая его важность (для организации и для работника);
- автономность – независимость на рабочем месте, степень свободы формирования рабочего графика, принятия решений, определения способов достижения целей;
- обратная связь о ходе и успешности выполнения работы.

Восприятие характеристик одной и той же работы варьируется в зависимости от различий индивидуальных предпочтений, образования, опыта, возраста, степени отождествления себя с профессией, пола.

Партисипативность: вовлечение работников в управление .

В современных условиях наемный работник не рассматривается только как исполнитель, он превращается в активного и заинтересованного участника деятельности организации.

Участие в управлении является частью системы участия работников, включающей, кроме того, участие в прибылях и участие в собственности. Но если участие в прибылях и собственности связано с получением материального вознаграждения, то участие в управлении – с внешней (создание соответствующих условий со стороны администрации) и внутренней мотивацией нематериального характера (развитие у работников чувства самодетерминации и компетентности).

Это участие может происходить на нескольких уровнях. На уровне отдельного рабочего места или рабочей группы принимаемые решения относятся к техническим условиям рабочего процесса, взаимоотношению с коллегами, условиям труда, текущим вопросам управления людьми; на уровне компании – это участие работников в решении вопросов стратегического характера (цели и задачи производства, инвестиции, распределение прибыли, организационная структура). Кроме того, это вопросы, касающиеся конкретных трудовых отношений по линии «работник – работодатель» (оплата труда, отпуска, рабочее время, социальное обеспечение). На следующем уровне работники участвуют во взаимоотношениях между предприятием и профсоюзом, способных носить отраслевой и межотраслевой характер.

Участие в управлении может принимать разнообразные формы, в той или иной степени демонстрирующие свою эффективность – от проведения предварительных консультаций с представителями работников перед принятием управленческих решений, участия в решении возникающих проблем через создание кружков качества, автономных самоуправляемых групп до выполнения представительными органами работников (советами, комитетами, комиссиями) определенных управленческих функций.

Логическим продолжением развития концепции участия в управлении стало появление партисипативных организаций, построенных на принципе вовлечения работников всех уровней в принятие решений, установление целей, решение проблем. Однако отрицательным результатом участия может стать меньшая склонность работников к инновациям, принятие менее рискованных решений, «размывание» ответственности в процессе выработки коллективных решений, осуществление руководителями популистских действий. Эти недостатки и ограничения позволяют говорить о том, что важным является не столько то, работают ли данные программы, а условия, при которых они будут наиболее эффективными. Кроме того, как отмечает Р.М. Кантер, партисипативный процесс требует сбалансированного подхода и терпения: «Чтобы

сплотить людей, требуется больше времени, чем для командования ими».²¹⁶

Преимущества участия в управлении:

– рост объема производства и качества продукции за счет рационализаторских предложений;

– повышение мотивации за счет возможности влиять на ситуацию;

– рост самооценки;

– увеличение удовлетворенности трудом;

– улучшение взаимодействия с менеджерами;

– уменьшение конфликтов и стрессов;

– повышение восприимчивости работников к изменениям.

Чтобы участие в управлении было эффективным, необходимо соблюдение следующих условий:

1) менеджер и сотрудники должны располагать необходимым для обеспечения этого процесса временем. В кризисных ситуациях подобная практика нецелесообразна;

2) потенциальные выгоды от участия в управлении должны превосходить затраты. Например, время, отводимое на участие в управлении, не должно превышать время, отводимое на основные рабочие операции;

3) работники проявляют заинтересованность в участии в управлении;

4) способности и квалификация сотрудников должны позволять им участвовать в управлении;

5) участники процесса должны иметь способность к общению;

6) ни одна из сторон не должна воспринимать процесс участия в управлении как угрозу. Например, работники могут воспринимать действия руководства как потенциально опасные или же руководитель может считать, что участие в управлении угрожает его статусу;

7) реализация практики участия в управлении должно происходить в рамках области свободы выбора рабочих заданий группы (каждое подразделение не имеет права принимать решение, противоречащее политике компании).

Приведенная классификация методов мотивации не является единственной. Существуют и более расширенные группировки методов мотивационного воздействия на персонал (табл. 6.7).

Таблица 6.7

Методы мотивационного воздействия на персонал²¹⁷

216 Kanter R.M. Dilemmas of Managing Participation – Organizational Dynamics. – 1982.

217 См.: Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: Учеб. – практич. пособие. – 2-е изд., испр. – М.: Дело, 2005.

<i>Средства воздействия</i>	<i>Основное содержание средств воздействия на мотивацию</i>
Организация работ	• Разнообразие навыков, требуемых для выполнения работы • Законченность выполняемых заданий • Значимость и ответственность работы • Предоставление самостоятельности работнику • Своевременная информация о соответствии работы установленным требованиям
Материальное стимулирование	• Конкурентоспособность предлагаемой заработной платы • Соотношение постоянной и переменной частей заработной платы • Связь оплаты и рабочих результатов • Возможность дифференцировать оплату в рамках одной профессиональной группы или должностной категории
Моральное стимулирование	Широкий набор нематериальных стимулов, используемых как непосредственным руководителем, так и администрацией предприятия (устная благодарность, почетная грамота, фото на Доске почета и др.)
Постановка целей	Постановка перед работником четких целей и задач, которые должны быть решены за определенное время. Ключевые требования, обеспечивающие мотивирующий эффект целей: • конкретность; • привлекательность цели для работника; • достижимость
Оценка и контроль	Различные формы контроля за работой исполнителя, осуществляемые непосредственным руководителем, и оценка его рабочих результатов и рабочего поведения
Информирование	Своевременность и полнота удовлетворения потребности работников в значимой для них информации
Практика управления	Качество управления, доминирующий в организации стиль управления и его соответствие важнейшим ситуационным переменным
Меры дисциплинарного воздействия	• Правильный выбор места • Своевременность дисциплинарного воздействия • Соразмерность строгости наказания тяжести проступка • Разъяснение причин • Внеличностный характер наказаний
Обращение к наиболее значимым для работника ценностям	• Самоуважение • Финансовое благополучие • Ответственность перед командой (коллективом) • Интересы компании (предприятия, организации) • Карьерные перспективы • Интересы семьи и др.

Понимание руководителями и менеджерами по персоналу механизма мотивации, разнообразия потребностей, стимулов и мотивов работников должно способствовать построению эффективной системы мотивации, т. е. системы организационных мероприятий и стандартов, направленных на управление активностью членов организации в достижении корпоративных целей. Система мотивации должна способствовать развитию у сотрудников стремления работать именно в этой организации и достигать высоких результатов.

Основными инструментами совершенствования системы мотивации современной организации являются:

- внедрение системы постановки целей;
- создание надежной системы оценки эффективности сотрудника и определения потенциала его развития;
- разработка системы окладов, грейдирование позиций;
- разработка системы бонусов, связанных с результатами деятельности;
- дизайн работ, обогащение содержания работ, ротация;

- создание команд, работающих в автономном режиме;
- создание прозрачных и ясных маршрутов карьерного продвижения;
- создание «золотого» кадрового резерва, включая планы подготовки резервистов.

В системе мотивации персонала можно выделить 13 основных компонентов (рис. 6.7).



Рис. 6.7. Компоненты системы мотивации²¹⁸

На заметку

Факторы мотивации

В результате опроса 4000 сотрудников европейских компаний Германии, Франции, Нидерландов, Италии, Испании были выявлены следующие факторы мотивации персонала:

- 1) руководство компании проявляет интерес к благополучию сотрудников;
- 2) у сотрудников есть возможность совершенствовать свои профессиональные способности;
- 3) руководство компании подает пример в плане ценностей компании;
- 4) в компании существует свобода в принятии решений, достаточная для того,

²¹⁸ Сост. по: Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2002.

- чтобы добиваться хороших рабочих результатов;
- 5) сотрудников привлекает репутация компании как работодателя;
 - 6) спектр задач, решаемых компанией, обеспечивает постоянную активность сотрудников;
 - 7) сотрудник участвует в командной работе в составе своей рабочей группы;
 - 8) сотрудников привлекает высокий уровень клиентоориентированности;
 - 9) сотрудников удовлетворяет общая рабочая атмосфера в компании;
 - 10) сотрудников устраивает приемлемый уровень их личной зарплаты.

Кроме того, было выявлено, что четверть всех опрошенных считают себя увлеченными, заинтересованными в работе; 63 % увлечены в средней степени; 14 % можно назвать «внутренне уволившимися». У таких сотрудников нет эмоциональной привязанности к предприятию, они работают менее продуктивно, чем те, кто сильно увлечен работой, и, кроме того, оказывают отрицательное влияние на коллектив.

(По материалам сайта e-xecutive.ru)

Система мотивации является действенным инструментом управления персоналом только в том случае, если она качественно разработана и правильно используется на практике.

Идеальной системы мотивации персонала не существует. Однако есть определенные правила, позволяющие любой системе быть более эффективной: она должна быть проста и понятна; прозрачна и публична; максимально объективно учитывать результаты деятельности и квалификацию сотрудников, отражать специфику организации.

6.2.3. Удовлетворенность трудом и мотивация работников

Удовлетворенность трудом рассматривается как позитивное эмоциональное состояние человека, исходящее из оценки его работы.

Мотивация и удовлетворенность работника – две стороны одного объективного процесса – работы. Схематически это может быть выражено следующим образом: мотивация → работа → удовлетворенность. Если мотивация является объяснением и обоснованием трудового поведения, то удовлетворенность – признанием и согласием с ним.

Удовлетворенность трудом является результатом восприятия самими работниками того, насколько их работа обеспечивает удовлетворение важных, с их точки зрения, потребностей. При высокой удовлетворенности трудом текучесть кадров снижается, уменьшается число прогулов, работники обладают лучшим физическим и нравственным здоровьем, быстрее овладевают необходимыми навыками, реже страдают от производственного травматизма, больше склонны к сотрудничеству, чаще помогают сослуживцам и клиентам.

Удовлетворенность трудом представляет собой эмоциональную реакцию человека на рабочую ситуацию, основанную на принципе «нравится – не нравится», «люблю – не люблю».

Удовлетворенность трудом может рассматриваться и как единая установка, и применительно к различным составляющим рабочего процесса.

Однако оценка общей удовлетворенности дает значительную свободу для индивидуальной ее интерпретации. Одни работники могут быть удовлетворены работой исходя из оплаты труда, другие – из характера работы, третьи – из социального климата организации. Поэтому факт существования сложной структуры удовлетворенности трудом способен вызывать сомнения относительно однозначности понимания респондентом смысла вопроса об общей удовлетворенности трудом.

В этом случае ответ на прямой вопрос об общей удовлетворенности трудом не несет никакой конкретной информации и не может однозначно интерпретироваться, что, по

мнению многих исследователей, «делает его использование бессмысленным».

П. Смит, Л. Кендалл и К. Хулин полагают, что существует пять основных параметров работы, формирующих удовлетворенность:

- работа как таковая (предоставление человеку интересных заданий, возможности познать новое, испытать «чувство ответственности» за порученное дело);
- вознаграждение (оплата труда и дополнительные льготы, которые получает работник);
- продвижение по службе (возможность карьерного роста);
- руководство (способность руководителя оказывать техническую и моральную поддержку);
- коллеги (степень их компетентности и уровень социальной поддержки).²¹⁹

Более широкий подход к исследованию удовлетворенности трудом включает исследование таких элементов оценки удовлетворенности, как объем выполняемой работы, напряженность труда, организация труда, содержание труда, санитарно-гигиенические условия труда, режим труда и рабочего времени, размер заработка, распределение премий, взаимоотношения с руководством, взаимоотношения с коллегами по работе, условия работы, возможность должностного и квалификационного роста, объективность оценки работы, дополнительные льготы и т. д.

При исследовании удовлетворенности целесообразно учитывать, что людям присущи устойчивые черты, которые предрасполагают их к удовлетворенности или неудовлетворенности своей работой независимо от фактической производственной ситуации, т. е. некоторым сотрудникам нравятся все рабочие ситуации, в которых они оказываются, а другим – не нравится ни одна из них. Общую склонность к позитивным реакциям на окружающую среду называют «позитивной аффективностью», а склонность к негативным реакциям – «негативной аффективностью». Исследования подтверждают существование положительной корреляции (тесной связи) между оценками положительной аффективности и большей удовлетворенностью работой.

Внимание исследователей к удовлетворенности трудовой деятельностью продиктовано прежде всего поиском связи между удовлетворенностью работой и производительностью труда.

Гипотеза о том, что довольный работой человек будет демонстрировать высокую производительность труда, кажется весьма привлекательной, но не находит эмпирического подтверждения.

По данным 20 обследований, проведенных в США и обобщенных В. Врумом, средний показатель корреляции между ними составил 0,14 с колебаниями от 0,86 (значимая связь) до – 0,31 (обратная связь),²²⁰ что близко к результатам, полученным в отечественных исследованиях.²²¹

Ф. Херцберг, сопоставляя результаты 26 исследований, фиксировал положительную связь в 14 случаях, отрицательную – в 3, отсутствие связи – в 9.²²² Более поздний анализ выявил, что только в 17 случаях из 100 между данными показателями удается обнаружить прямую зависимость.²²³

219 См.: *Smith P.S., Kendall L.M., Hulin C.L.* The measurement of satisfaction in work and retirement. – Chicago: Rand McNally, 1969.

220 См.: *Vroom V.H.* Work and Motivation. – N.Y.: Wiley, 1964.

221 См.: Человек и его работа (социологическое исследование) / Под ред. А.Г. Здравомыслова и др. – М.: Мысль, 1967.

222 См.: *Herzberg F., Mausner B., Peterson R.O., Capwell D.F.* Job attitudes: Review of research and opinion / – Pittsburgh, 1957.

223 См.: *Iffaldano M.T., Muchinsky.* Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis // Psychological Bulletin. – 1985. – Vol. 97.

По мнению Л. Портера и Э. Лоулера, не увеличение удовлетворенности ведет к увеличению производительности, а рост производительности труда может привести к получению вознаграждений, которые способны вызвать увеличение удовлетворенности. Они объясняют слабую корреляцию между производительностью и удовлетворенностью трудом тем, что многие люди могут получать такие вознаграждения, которые имеют незначительное отношение к трудовой деятельности (например общение с коллегами). Исследователи все же полагают, что увеличившаяся удовлетворенность может оказать и обратное воздействие на производительность, если индивид будет стремиться к еще большему вознаграждению.²²⁴

В.А. Ядов и А.Г. Здравомыслов утверждают, что «удовлетворенность работой отражается на результатах труда и, наоборот, результаты труда – на степени удовлетворенности».²²⁵ Таким образом, можно говорить о том, что удовлетворенность носит двойственный характер.

Неудачи попыток обнаружить значимую устойчивую связь между производительностью и удовлетворенностью Ф. Херцберг объясняет неправильностью измерения удовлетворенности, так как обычно ищут связь между производительностью и общей удовлетворенностью, которая включает удовлетворенность и гигиеническими факторами, тогда как стоит измерять связь только между удовлетворенностью мотиваторами и производительностью.

Однако и эта позиция тоже имеет недостатки. По Ф. Херцбергу, заработная плата относится к гигиеническим факторам. Однако Черрингтон, Рейц и Скотт установили, что характер связи между удовлетворенностью работой и уровнем ее выполнения зависит от третьей переменной – вознаграждений. Положительная корреляция между удовлетворенностью и выполнением работы обнаруживается лишь у работников, получающих вознаграждение, соответствующее результатам их работы.

Более четко фиксируется обратная связь между удовлетворенностью работой и текучестью персонала. По данным И.М. Поповой, соответствующий коэффициент корреляции равен – 0,60, причем среди неудовлетворенных работой текучесть гораздо выше, чем среди удовлетворенных.

Организациям целесообразно периодически исследовать уровень удовлетворенности своих сотрудников, чтобы своевременно предпринимать действия, предотвращающие и разрешающие проблемы, волнующие сотрудников. Кроме того, предоставляет возможность «выпускать» негативные эмоции работников, осуществлять обратную связь с подчиненными.

Периодические исследования в данной области должны совмещаться с ежедневным мониторингом удовлетворенности трудом. Менеджеры, с одной стороны, получают текущую информацию об уровне удовлетворенности трудом во время личных контактов и коммуникаций, а с другой – имеют доступ к различной информации, которая может быть использована и для анализа удовлетворенности.

К источникам информации относятся жалобы, данные о невыходах и опозданиях, показатели качества продукции, показатели выполнения рабочих заданий, текучесть рабочей силы, опросы увольняющихся, предложения сотрудников, отчеты о проведении обучения.

Исследование в большинстве случаев проводится в виде анкетирования. В качестве альтернативы может использоваться интервью, однако индивидуальная беседа с сотрудником в подобном случае требует затрат времени (1–2 часа на каждого) и

224 См.: Lawler E.E., Porter L.W. The effect of performance on job satisfaction / E.E. Lawler // Industrial Relations. – 1967. – Vol. 7.

225 Человек и его работа (социологическое исследование) / Под ред. А.Г. Здравомыслова и др. – М.: Мысль, 1967.

специальной подготовки интервьюера.

При анкетировании существует ряд ситуационных переменных, которые могут влиять на понимание вопросов и готовность респондентов быть искренними:

- форма вступительного текста и ясность инструкции;
- анонимность опроса;
- степень сензитивности к вопросам, т. е. степень озабоченности респондентов по поводу того, что другим могут стать известны их ответы. Например, вопросы об условиях труда обычно обладают низкой сензитивностью, а вопросы, касающиеся руководства, – высокой;
- использование выборок достаточно большого размера, чтобы распределение искажений ответов можно было считать случайным.

Для измерения качественных признаков используют процедуру квантификации, т. е. придания количественной определенности изучаемым качественным признакам. Инструментом измерения при этом выступает шкала, представляющая систему характеристик изучаемого свойства, выполняющую роль эталона.

С целью разработки шкалы устанавливают так называемый континуум – протяженность изучаемого свойства, т. е. определяют его крайние состояния. После нахождения крайних точек и определения континуума шкала градуируется.

Многие исследователи пришли к заключению, что метод опроса, дающий ранговый уровень измерения, остается практически единственным для измерения субъективных оценок, в частности удовлетворенности трудом. Поэтому часто в анкетах предлагаются утверждения, а респонденты выражают свое отношение к ним, используя цифровой ряд.

Например, вопрос в анкете может выглядеть следующим образом:

*«Моя оценка уровня техники безопасности на рабочем месте
(обведите один из показателей)»*
(min) 1 2 3 4 5 (max).

Вместе с тем подобная ранговая оценка показателей удовлетворенности работой и ее особенностями имеет ряд недостатков:

- неортогональность позитивной и негативной частей шкалы удовлетворенности, где негативная часть воспринимается респондентом, как правило, более подробно, чем позитивная;
- зависимость состояния удовлетворенности от силы потребности, т. е. от того, насколько субъективно значимым является данный аспект работы и ее условий, когда значимые стороны реальности «провоцируют» тенденцию к их умеренной оценке по шкале, а субъективно несущественные – к оценке оптимистической;
- зависимость от меры собственных усилий работника в достижении определенной цели: чем больше затрат энергии приложено к реализации цели, тем выше удовлетворенность достигнутым;
- зависимость оценки от уровня развития потребности, в силу чего высокая удовлетворенность в равной степени может свидетельствовать о благополучии производственной организации (если она удовлетворяет важные потребности работников) и о том, что данные стороны работы субъективно малосущественны для респондента.

Другой подход к измерению удовлетворенности предложил Портер. Его основу составляет положение о том, что не все люди одинаково относятся к различным аспектам своей работы. Вопросник Портера состоит из 15 утверждений, затрагивающих проблемы безопасности, уважения, автономии, социальных потребностей и потребностей в самоактуализации.

Основываясь на собственных потребностях и представлениях о работе, каждый респондент отвечает на три вопроса, относящиеся к каждому утверждению:

1. Каково фактическое значение этой переменной?
 (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

2. Каким оно должно быть?
 (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

3. Насколько для меня важна эта переменная?
 (min) 1 2 3 4 5 6 7 (max)

Таким образом, удовлетворенность оценивается на основе ответов на вопросы об удовлетворении потребностей на работе, причем оценка зависит от степени несоответствия между фактическими и желательными оценками (ответы на вопросы 1 и 2). Чем меньше несоответствие, тем больше удовлетворенность работой. По ответу на третий вопрос можно оценить относительную силу каждой потребности для каждого индивидуального респондента.

Многие отечественные исследователи используют пятичленную ранговую вербальную шкалу, в которой пять позиций выражены словесными утверждениями; шкала оценки удовлетворенности различными факторами работы имеет следующий вид:

- вполне удовлетворен (максимально положительный ответ);
- в основном удовлетворен (положительный ответ);
- затрудняюсь ответить (нейтральный ответ);
- не совсем удовлетворен (отрицательный ответ);
- не удовлетворен (максимально отрицательный ответ).

Для последующей количественной обработки данных ранговая шкала переводится в метрическую путем присвоения баллов ее делениям. В случае анализа факторов удовлетворенности трудом метрическая шкала может выглядеть следующим образом:

- вполне удовлетворен +4
- в основном удовлетворен +3
- затрудняюсь ответить +2
- не совсем удовлетворен +1
- не удовлетворен 0

Результатом обработки данных является расчет индекса удовлетворенности различными факторами труда, производимый по формуле:

$$Q = \Sigma V / \Sigma V_t = \Sigma V / V_t n, (6.1)$$

где Q – индекс групповой оценки фактора; V – оценка в баллах отдельного ответа по данному вопросу; ΣV – сумма баллов, полученная по данному вопросу в группе в целом; n – число членов группы, ответивших на данный вопрос; V_t – максимальный балл данной оценочной шкалы; ΣV_t – максимальное (идеальное) для данной группы количество баллов.

Рассчитываемый таким образом индекс удовлетворенности позволяет сопоставлять результаты исследований как в рамках одной организации, так и в различных организациях и их подразделениях.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое мотивация персонала? Приведите аргументы, подтверждающие значимость этого направления кадровой работы.
2. Какие виды потребностей вы знаете?
3. Дайте характеристику основным мотивационным типам работников. Какие формы

стимулирования являются для них базовыми, применимыми, нейтральными и запрещенными?

4. Дайте характеристику основным методам мотивации персонала.

5. Выделите достоинства и недостатки обогащения труда, участия сотрудников в управлении.

6. Перечислите основные компоненты системы мотивации.

7. Каковы особенности мотивации персонала при различных типах стратегии и оргкультуры компании?

8. Какова цель исследования уровня удовлетворенности работников трудом в организации?

9. Какая существует взаимосвязь между удовлетворенностью трудом и производительностью?

10. Как рассчитать индекс удовлетворенности?

Глава 7. Психофизиологические основы организации труда персонала

7.1. Функциональное состояние человека как регулятор профессиональной деятельности

Деятельность – это процесс активного отношения человека к действительности, в ходе которого происходит достижение субъектом поставленных ранее целей, удовлетворение разнообразных потребностей и освоение общественного опыта.²²⁶ В деятельности развивается, формируется и проявляется человек как личность.

Традиционно деятельность разделяют на трудовую, игровую и учебную. В процессе трудовой деятельности происходит взаимодействие человека с производственной средой, которое обуславливается особенностями технологического процесса, характером трудового процесса, санитарными, гигиеническими и социально-психологическими условиями труда.

Факторы производственной среды, организация труда и производства могут служить причиной нарушения работоспособности и здоровья работающих, вызывать профессиональные болезни.

Труд подчиняется законам природы, в частности психофизиологическим: какими бы разными не были отдельные виды полезного труда или производительной деятельности, с физиологической стороны они являются во всяком случае функциями человеческого организма, и каждая такая функция, каково бы не было ее содержание и форма, является тратой человеческого мозга, нервов, мускулов, органов чувств и т. д.²²⁷

Работа человека – это функциональная задача, поставленная перед организмом в целом, и решение ее заключается в координированном приспособлении всех органов и систем к выполнению задания, которое осуществляется центральной нервной системой.

Трудовая деятельность является источником разнообразных раздражений, которые несут в себе информацию об окружающей человека среде и перерабатываются мозгом. Информация в нервной системе координируется процессами возбуждения и торможения.

Возбуждение – это сложный биологический процесс, сопровождающийся

226 См.: Бакицкий Л.В. Основы эргономики и охрана труда: Учеб. пособие. – М.: Моск. энерг. ин-т, 1990.

227 См.: Психология труда, рекламы, управления, инженерная психология, эргономика, энцикл. словарь / Б.А. Душков и др. – Екатеринбург: Деловая книга, 2000.

электрической активностью и приводящий в действие тот или иной орган. Специфическим свойством процесса возбуждения является способность распространяться. Благодаря этому свойству процесс возбуждения служит средством физиологической связи между различными органами и обеспечивает их функциональное единство.

Торможение – это биологический процесс, который ослабляет или прекращает деятельность того или иного органа. При этом нервные клетки восстанавливают свои ресурсы. Торможение носит стационарный характер, остается на месте своего возникновения пока сохраняются поддерживающие его условия, блокируя деятельность соответствующих нервных структур.

Процессы возбуждения и торможения осуществляют сложную координацию физической и умственной деятельности. Взаимодействие этих процессов осуществляется по законам иррадиации, индукции, доминанты и динамического стереотипа.

Иррадиация – это распространение нервного процесса из места, где он возник, на окружающие центры. Например, взволнованный человек не может усидеть на месте.

Индукция – это наведение противоположного процесса в окружающих областях. Возбуждение или торможение стоит на месте, но как бы охватывается поясом другого процесса. Например, увлекшись, мы не слышим обращения к нам. Закон индукции составляет основу формирования навыков, возбуждение все больше концентрируется в нужных центрах.

Доминанта – это господствующий очаг возбуждения, основная функция которого заключается в координации процессов, происходящих в нервной системе. Она объединяет центры, расположенные на различных уровнях нервной системы, создавая тем самым функциональную систему, направленную на выполнение той или иной деятельности.

Доминанта определяет направленность рефлексов и является физиологической основой поведения во всем его разнообразии – от однозначно направленного действия до готовности к действию. Последнее состояние имеет важное теоретическое и практическое значение.

Важной чертой доминантной установки является ее точная отрегулированность в соответствии с особенностями предстоящей работы по интенсивности, темпу и энергетическим затратам. Степень выраженности установки также является важным фактором, регулирующим трудовую деятельность. При недостаточно выраженной установке затруднено быстрое и полноценное вхождение в работу, а при чрезмерной выраженной возбудимость нервной системы повышается, что ведет к неустойчивости динамического стереотипа.

Трудовая деятельность представляет собой комплекс стимулов, поступающих как из внешней, так и внутренней среды. Нервная система систематизирует вызванные этими стимуляторами возбуждение и торможение и фиксирует стойкую их совокупность, формируя тем самым динамический стереотип. Однажды выработанный стереотип является очень стойким и может проявиться и после длительного перерыва.

Вводя понятие динамического стереотипа, И.П. Павлов подчеркивает две характерные черты деятельности нервной системы: стереотипность и в то же время динамичность. Стереотипность нервной системы делает ее шаблонной, лишенной творческого начала. Динамичность корковой системы выражается в подвижности нервных процессов, способности приспосабливаться к постоянно меняющимся условиям.

В трудовой деятельности чем чаще применяется однообразный комплекс стимулов и чем он проще, тем ярче проявляются черты стереотипности нервной системы. Многократное повторение простых и постоянных по составу движений делает их воспроизведение легким и экономичным (реагирует довольно суженное поле возбуждения). При этом формируется автоматизм выполнения деятельности. Однако именно эта простота и автоматизированность системы делает ее инертной и монотонной, создаются условия для развития тормозных состояний со всеми сопутствующими

явлениями в виде снижения производительности труда и увеличения процента брака. Кроме того, система лишается подвижности, необходимой для быстрого реагирования на изменения внешней среды.

Критерий экономичности не может в данном случае быть решающим, так как чрезмерная простота и автоматизированность стереотипа хотя и выгодна в отношении уменьшения энергетических затрат, однако формирует монотонность, препятствуя творческому развитию в процессе труда.

Вместе с тем при слишком большой сложности динамического стереотипа монотонность уменьшается, но появляется затрудненность в формировании стереотипа и перестройке его в случае большой закреплённости. Отсюда следует, что при организации производственной операции (установлении динамического стереотипа этой операции) необходимо сделать так, чтобы она допускала известную изменчивость, а значит, возможность приспособления к изменяющимся условиям.

Работа мышц подчиняется закону «средних нагрузок и средних скоростей»: наибольшую внешнюю работу мышца производит при средних нагрузках и средних скоростях. Работа мышц рассчитывается как произведение веса груза (P) на высоту подъема (h) и выражается в килограммометрах ($A = P \times h$, кг/м).

Мышечная работа имеет две формы проявления – статическую и динамическую. *Статическая* работа сопровождается непрерывным напряжением мышц и имеет место при поддержании позы и удержании груза.

Статическая работа оценивается временем, в течение которого развивается данная сила сокращения: если группа мышц поддерживает силу (P) в течение времени (t), то совершаемая работа определяется произведением ($P \times t$) и выражается в килограммо-секундах или килограммо-минутах ($B = \Sigma P \times t$, кг/с).

Под *динамической* работой понимается мышечная деятельность сопровождающаяся изменением длины мышц и перемещением рабочего органа. При этом рабочий орган производит определенное количество механической работы, различное при разных видах профессиональной деятельности.

Все основные трудовые операции выполняются посредством динамической работы. Однако каждое движение содержит в себе элементы динамики и статики, поэтому в любой работе присутствуют статические компоненты. От этого в большей степени зависит утомляемость работы, поэтому необходимо стремиться уменьшить статический компонент.

Динамическая работа рассчитывается по формуле:

$$A = \Sigma P \times n \times L, (7.1)$$

где A – динамическая работа, кгм/ч; P – вес, кг; n – количество обработанных деталей в час; L – суммарное расстояние перемещенного груза, м.

Функция двигательного аппарата подчиняется законам биомеханики – науки о движении тела. Зная закономерности движения, можно предвидеть их результат, вскрыть источники ошибок, оценить эффективность движения найти путь их совершенствования.

Биомеханическими законами являются:

– закон движения кинематических пар, суть которого состоит в том, что движение в суставах является движением вращательного типа. Это необходимо учитывать при конструировании оборудования, организации рабочих мест и движений;

– закон рычагов. Двигательный прибор становится рычагом, когда к нему прикладывается сила. На костно-мышечных рычагах происходит проигрыш в силе приблизительно равной в 10 раз. Эту закономерность необходимо учитывать при нормировании труда;

– закон сохранения энергии. Сумма внешне произведенной работы и выделенного тепла в любом соотношении равна изменению внутренней энергии. Этот закон может

быть основой при разработке норм интенсивности труда.

Энергетические затраты при трудовой деятельности складываются из затрат энергии на выполнение различной работы и затрат на основной обмен (на поддержание жизни в состоянии покоя). Основной обмен в среднем составляет 1 ккал на 1 кг веса в 1 ч (около 1500 ккал в сутки). При различных работах затраты энергии в сутки колеблются в самых широких пределах: у студентов – 3000 ккал, у токарей – 3300 ккал, у кузнецов – 3500–4000 ккал, у рабочего литейного производства – 4000–4500 ккал, у каменщика – 5000 ккал, у тракториста – 3000 ккал, косцов при ручной косьбе – 7200 ккал.

Важным является вопрос о предельно допустимых затратах энергии при длительной работе. По мнению Г. Лемана, число калорий, затрачиваемых в производственном процессе одним человеком, не должно превышать 2500 ккал (при 8-часовом рабочем дне), что составляет около 5 ккал/мин. В качестве нормальной величины энергетических затрат, соответствующей возможностям человеческого организма, Г. Леман предлагает принять 4300 ккал/сутки, в том числе 2000 ккал на производственные работы.

При современном развитии техники не только служащие, но и большинство рабочих трудятся в условиях низких уровней затрат энергии. Двигательная активность людей становится недостаточной, в результате создается условия, при которых возникает прямая угроза здоровью. В настоящее время медицинская наука рассматривает низкий уровень двигательной активности как один из факторов риска ряда заболеваний сердечно-сосудистой системы и обмена веществ.

Трудовая деятельность усиливает обмен веществ, увеличивает кровоток, влияет на состояние сердца и кровеносных сосудов.

Как установлено учеными, частота сердечных сокращений тесно связана с затратами энергии (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Взаимосвязь интенсивности работы с расходом энергии и частотой пульса (по Е.Р. Бускирку)

<i>Интенсивность работы</i>	<i>Расход энергии, ккал/мин.</i>	<i>Частота пульсации, мин.</i>
Очень легкая	2,5	80
Легкая	2,5—5,0	80—100
Средняя	5,0—7,5	100—120
Тяжелая	7,5—10,0	120—140
Очень тяжелая	10,0—12,5	140—160
Необычайно тяжелая	12,5—15,0	160—180
Изнурительная	>150	>180

Как видно из таблицы, частота пульса может характеризовать интенсивность выполняемой работы. По мнению ученых, длительность работы, выполняемой при частоте пульса >140 ударов/мин., не должна превышать 6 ч в неделю (1 ч ежедневно или 2 ч через день).

7.2. Динамика работоспособности и преодоление утомления

Физиологической основой производительности труда является работоспособность, т. е. максимум работы, которую в состоянии выполнить человек. Но этот максимум нельзя смешивать с границами возможного. В трудовом процессе человек может использовать только часть работоспособности, а другая часть используется для выполнения общественных и культурных программ.

Работоспособность определяется процессом возбуждения и обеспечивающим его

обменом веществ. Количество энергетических веществ, использованию которых организм не препятствует, является размером работоспособности.

Работоспособность человека в течение рабочего дня не является стабильной, для нее характерно фазное развитие. Основными фазами работоспособности являются: фаза вработывания (или нарастающей работоспособности), фаза высокой устойчивой работоспособности, фаза утомления или падения работоспособности (табл. 7.2).

Таблица 7.2
Динамика работоспособности

№	Фазы работоспособности	Характеристика
I	Предрабочее состояние	Под влиянием доминантной установки повышается активность функций организма до начала работы
II	Вработывание	Происходит сонастройка функций организма (двигательной, вегетативной, сенсорной) и выработка устойчивого динамического стереотипа
III	Устойчивая работоспособность	Характеризуется наивысшей производительностью труда при наименьших физиологических затратах
IV	Утомление	Ухудшается функциональное состояние организма и снижаются технико-экономические показатели
V	«Конечный порыв»	В ее основе лежат эмоциональные влияния, связанные с предвкушением окончания работы

Типовая кривая динамики работоспособности в течение смены представлена на рис. 7.1.

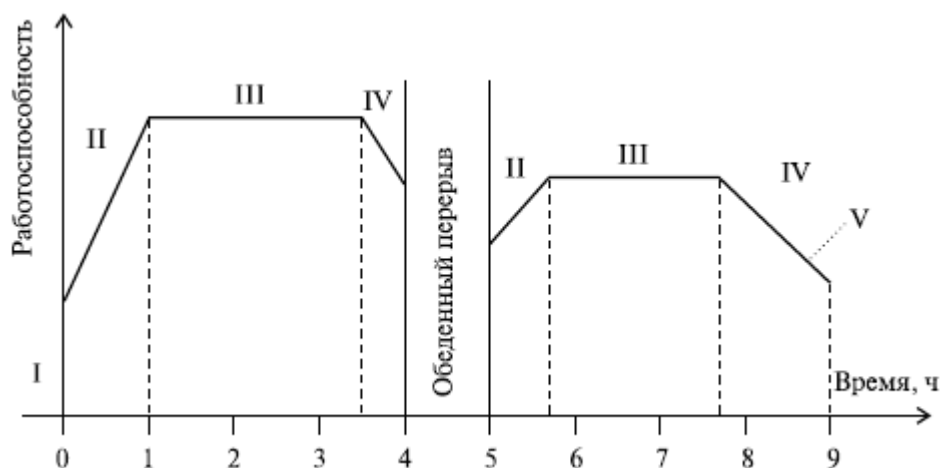


Рис. 7.1. Динамика работоспособности на протяжении смены

I – предрабочее состояние; *II* – вработывание; *III* – устойчивая работоспособность; *IV* – утомление; *V* – конечный порыв

Знание динамики работоспособности в течение смены, суток, недели необходимо для решения вопросов организации труда.

Утомление – это вызванное работой временное снижение работоспособности.

Данное определение отражает три обязательных признака утомления: во-первых, уменьшение работоспособности; во-вторых, обусловленность предшествовавшей работой (если работоспособность снижена в результате заболевания или травмы, об утомлении говорить не приходится); в-третьих, уменьшение работоспособности является временным, обратимым. Если тяжелая работа привела к стойкому, необратимому снижению функций, то речь должна идти о процессах, выходящих за рамки понятия «утомление».

Начальные фазы утомления оказывают благоприятное влияние на устойчивость организма, способствуют в последующем более быстрой и совершенной мобилизации резервов и компенсаторных функций, ускоряют овладение навыком и его упрочение. Выраженное утомление отрицательно влияет на организм, уменьшая производительность труда и может привести сразу к предпатологической фазе срыва, а при нерациональном отдыхе – и к развитию патологического состояния, т. е. к переутомлению. Чрезмерное утомление может сопровождаться невротизмом, сосудистыми заболеваниями и болезнями обменного характера.

Для снижения утомления применяют меры, дающие устойчивое и длительное повышение работоспособности, и меры для временной ее стимуляции.

Меры, дающие длительное повышение работоспособности, предпринимаются в широком социальном плане. Это, во-первых, рационализация трудовых процессов: механизация и автоматизация работ, введение поточно-конвейерной системы, совершенствование движений и условий их выполнения (поза, рабочее место и прочие); во-вторых, улучшение санитарно-гигиенических условий производственной среды; в-третьих, правильное производственное обучение, ведущее к быстрому и более эффективному овладению трудовым процессом; в-четвертых, рациональная организация режима труда и отдыха.

Срочная стимуляция работоспособности обеспечивается двумя путями:

- усилением восстановительного процесса по ходу работы;
- ослаблением охранительного торможения.

Первое представляет стимуляцию истинную, так как увеличивает функциональный потенциал, а второе – ложную, так как повышение работоспособности происходит за счет более глубокого истощения ресурсов организма.

Истинное повышение работоспособности оказывают метаболические стимуляторы, которые включаются в обменные процессы и способствуют выведению образующихся шлаков. К данной группе относятся глюкоза, фосфаты, витамины группы В, кислород и др.

Ко второй группе относятся нейрогенные стимуляторы, возбуждающие нервные клетки – алкоголь, кофеин, препараты, содержащие колу, и др.

Значительное влияние на работоспособность оказывает эмоциональное состояние. Работа, выполняемая с интересом, менее утомительна, чем скучная и малоинтересная.

7.3. Проектирование труда персонала

7.3.1. Проектирование условий труда

Проектирование условий труда представляет собой изменение существующей структуры работы, выполняемой сотрудниками.²²⁸

В проектировании труда применяется множество различных подходов и используются различные критерии. Одним из достижений является междисциплинарная модель труда, предложенная

М.А. Кемпионом и Мак-Клелландом, которые попытались объединить различные

²²⁸ См.: *Фред И., Камингс А., Олхэм Г.* Проектирование труда // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. – М.: 2002. – С. 731.

подходы к проектированию условий труда в единую систему. Преимущество междисциплинарного подхода заключается в его более всестороннем и интеллектуальном характере.

При проектировании условий труда сосредотачиваются на вопросах, связанных с требованиями работы к физической силе и выносливости, напряженности нервной системы сотрудников, а также с санитарно-гигиеническими условиями труда. Характер работы, физические характеристики рабочего места или оборудования не должны превышать такие познавательные способности людей, как внимание и его концентрация. Это снижает умственные нагрузки, уровень ошибок и аварий. Целью этого подхода проектирования условий труда являются минимизация усилий работника, утомленности, сохранение здоровья, что делают труд работников комфортнее.

Условия труда – это совокупность производственных элементов труда (санитарно-гигиенических и психофизиологических), оказывающих влияние на функциональное состояние человека, его работоспособность, трудоспособность, здоровье, процесс воспроизводства рабочей силы и эффективность труда.²²⁹

Формирование и изменение условий труда зависят как от уровня развития производительных сил, так и от господствующих в обществе производственных отношений.

Конституция Российской Федерации в качестве одного из основных прав граждан закрепила право на охрану здоровья (ст. 410).

Право работника на здоровье и безопасные условия труда закреплены в ст. 37 Конституции.

На основании Постановления Минтруда России от 14 марта 1997 г. № 12 «О проведении аттестации рабочих мест по условиям труда», а также от 24 апреля 2002 г. № 28 «О создании системы сертификации работ по охране труда в организациях» разработаны рекомендации по проведению аттестации рабочих мест по условиям труда в организациях независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности.

Комфортными называются условия труда, обеспечивающие оптимальную динамику работоспособности, хорошее самочувствие и сохранение здоровья работающего человека.

Дискомфортными называются условия труда, которые обеспечивают заданную работоспособность и сохранение здоровья, но вызывают у человека неприятные субъективные ощущения и функциональные изменения, не выходящие за пределы нормы.

Экстремальные условия труда приводят к снижению работоспособности человека и вызывают функциональные изменения, выходящие за пределы нормы, но не ведущие к патологическим нарушениям.

Сверхэкстремальные условия труда приводят к возникновению в организме человека патологических изменений.

В системе мер по охране окружающей среды важным является гигиеническое нормирование. Принцип установления уровня предельно допустимой концентрации (ПДК) состоит в том, что ни одно вещество или комплекс веществ на уровне ПДК не должен вызывать у работающих при контакте с ним каких либо патологических отклонений. Порог вредного действия может быть определен как минимальная концентрация веществ или уровень воздействия, превышение которого вызывает в организме изменения, выходящие за пределы физиологических приспособительных реакций. Пороговость действия присуща всем факторам (физическим, химическим), в том числе и вызывающим отдаленные эффекты (генетический, бластомогенный и др.). Предельно допустимые концентрации и уровни зафиксированы в форме государственных стандартов (ГОСТ), невыполнение которых преследуется законом.

Комплексной характеристикой состояния условий труда является тяжесть труда – это характеристика трудовой деятельности, которая определяется по степени совокупного

229 Эргономика: Учебное пособие / Под ред. В.В. Адамчука. – М.: Юнити-Дана, 1999.

воздействия производственных элементов условий труда на функциональное состояние организма человека, его работоспособность, трудоспособность, здоровье, процесс воспроизводства рабочей силы и эффективность труда.²³⁰

Учеными НИИ труда с помощью математических методов установлена зависимость между условиями труда и реакцией организма человека. При этом элементы условий труда выступают в качестве причин, а функциональное состояние организма является следствием воздействия условий труда на организм человека. Учитываются санитарно-гигиенические, психофизиологические и производственные элементы труда.

По своему биологическому значению для организма человека все функциональные состояния могут быть отнесены к одному из трех классов – нормальному, пограничному (переходному между нормой и патологией) и патологическому. Эти три функциональных состояния соответствуют трем классам тяжести труда. Каждый класс делится на две категории, которые более точно характеризуют тяжесть труда (рис. 7.2).



Рис. 7.2. Классы и категории тяжести труда

Фактическое состояние всех элементов, определяющих условия труда на рабочем месте, оценивается в баллах. Балл фактора устанавливается по справочной таблице «Критерии для оценки производственных элементов условий труда», разработанной НИИ труда. «Критерии» разработаны на основе санитарных норм, ГОСТов и других нормативных санитарно-гигиенических документов. Каждый балл характеризует степень реакции организма на воздействие того или иного фактора условий труда. Это и есть тяжесть воздействия фактора на человека в процессе труда. Интегральная категория тяжести определяется совокупностью воздействия всех факторов условий труда, имеющихся на рабочем месте, и определяется по формуле:

$$ИТ_j = 19,7x_{i1}y - 1,6x_{i2}y^2, (7.2)$$

где IT_j – интегральная балльная оценка категории тяжести на j -том рабочем месте; x_{iy} – средняя арифметическая баллов всех биологически значимых i -х элементов условий труда на y -м рабочем месте. Биологически значимые – это элементы условий труда, получившие при оценке с учетом времени действия фактора балл более 2 и формирующие пограничное или патологическое состояние. Элементы, получившие 1–2 балла, формируют комфортное, нормальное состояние организма и при расчете не учитываются.

Среднее арифметическое значение баллов можно получить, разделив сумму баллов на данном y -м рабочем месте на число элементов:

$$X_{iy} = \frac{\sum_{I=1}^{I=n} X_{iy}}{n}. \quad (7.3)$$

Работающие в неблагоприятных условиях труда должны иметь различного рода льготы и компенсации, согласно трудовому кодексу РФ (табл. 7.3).

Таблица 7.3
Обоснования предоставления льгот и компенсаций за неблагоприятные условия труда

<i>Обоснования предоставления льгот и компенсаций</i>	<i>Характеристика</i>
1. Льготы: согласно ст. 147 Трудового кодекса РФ оплата работников, занятых на тяжелых работах, устанавливается в повышенном размере по сравнению с нормальными условиями труда	Размер доплат за условия труда зависит от категории тяжести и ее интегральной оценки и составляет 4, 8, 12, 16, 20, 24% тарифной ставки
2. Компенсации: согласно ст. 108 Трудового кодекса РФ в течение смены работнику должен быть предоставлен перерыв на отдых	Суммарное время на регламентированный отдых и личные надобности устанавливается с учетом коэффициента тяжести труда

Компенсация – это ограничение продолжительности контакта человека с неблагоприятными факторами путем увеличения продолжительности отпуска, сокращения рабочего дня, лечебно-терапевтических процедур.

Льгота – это совокупность мер стимулирующих добровольное выполнение вредных работ. Согласно ст. 147 Трудового кодекса РФ оплата работников, занятых на тяжелых работах с вредными и опасными условиями труда, устанавливается в повышенном размере по сравнению с тарифными ставками (окладами), установленными для работ с нормальными условиями труда, но не ниже размеров, установленных законами и иными нормативными правовыми актами.

НИИ труда разработана система дифференцированных доплат к тарифным ставкам в зависимости от фактических условий труда и тяжести работ на рабочих местах. Шкала доплат представлена в табл. 7.4, из которой видно, что при благоприятных условиях труда (при 1-й и 2-й категории тяжести) доплаты к тарифной ставке не предоставляется.

Таблица 7.4
Размер доплат за условия труда в процентах к тарифной ставке в зависимости от индекса категории тяжести работы и ее интегральной балльной оценки на рабочих местах

<i>Индекс категории тяжести</i>	<i>Интегральная балльная оценка тяжести труда в целом за смену, H_m</i>	<i>Размер доплат за условия труда, % к тарифной ставке рабочего.</i>
I—II	До 33	Доплаты не устанавливаются
III	34—38 39—45	4 8
IV	46 47—50 51—53	8 12 16
V	54—59	20
VI	60	24

Чем хуже условия труда и выше категория тяжести на рабочем месте, тем больше размеры доплат. Величина доплат устанавливается в размере 4, 8, 12, 16, 20, 24 % от тарифной ставки.

Предложенная система дает возможность дифференцировать оплату труда в пределах одинаковой нормы времени в зависимости от тяжести работ. Доплата закрепляется за рабочим местом, а не персонально за рабочим. Это означает, что при изменении условий труда соответственно изменяется размер доплат, а также изменяются льготы и компенсации. Система позволяет производить оплату за условия труда пропорционально времени, фактически отработанному в неблагоприятных условиях. Улучшение условий труда и снижение тяжести работ способствуют экономии средств, расходуемых на различные льготы и компенсации, в том числе на доплаты за условия труда.

Оценка труда по тяжести используется также для определения времени на отдых и построения рациональных режимов труда и отдыха. Согласно ст. 108 Трудового кодекса РФ в течение рабочего дня (смены) работнику должен быть предоставлен перерыв для отдыха и питания продолжительностью не более 2 ч и не менее 30 мин., который в рабочее время не включается.

НИИ труда предлагает шкалу для установления времени на отдых и личные надобности, табл. 7.5.

Таблица 7.5

Шкала для установления времени на отдых и личные надобности в зависимости от категории тяжести труда и активного времени

<i>Индекс категории тяжести труда</i>	<i>Интегральная оценка тяжести труда, балл за смену, H_m</i>	<i>Время на отдых и личные надобности</i>			
		<i>Всего $T_{отд}$, % от ТА</i>	<i>В том числе, мин.</i>		
			<i>всего</i>	<i>$T_{отд}$</i>	<i>$T_{л.н}$</i>
I—II	До 33	6	23—28	13—18	10
III	34—36	10	38—48	28—38	10
	37—42	11	42—53	32—43	10
	43—45	12	46—57	36—47	10
IV	46—53	12	46—57	36—47	10
V	54—59	13	50—62	40—52	10
VI	60	13	50—62	40—52	10

Суммарное время на регламентированный внутрисменный отдых и личные надобности устанавливается с учетом коэффициента тяжести труда. Помимо

установления суммарного времени на отдых не менее важным является его правильное распределение в течение рабочей смены.

Коэффициент тяжести труда используется также для определения физиологически обоснованных норм труда:

$$T_{ш} = T_a + (T_a \times K_t) + T_{п} + T_{отд. л.} \quad (7.4)$$

где $T_{ш}$ – норма штучного времени; T_a – время занятости рабочего полезной работой; K_t – коэффициент тяжести данной работы; $T_{п}$ – пассивное время; $T_{отд. л.}$ – время на отдых и личные надобности; $T_a = T_{оп} - T_{пас}$; $T_{оп}$ – оперативное время в норме штучного времени; $T_{пас}$ – пассивное время в норме штучного времени.

Для повышения производительности труда необходимо улучшать условия труда, чтобы формирующаяся под их воздействием тяжесть труда не превышала третьей категории.

7.3.2. Психофизиологические требования к проектированию рабочих мест

Рабочее место – это часть пространства, в котором человек осуществляет трудовую деятельность.²³¹ Рабочее место, хорошо приспособленное к человеку и его трудовой деятельности, правильно и целесообразно организованное в отношении пространства, формы и размера, обеспечивает удобное положение при работе и высокую производительность труда при наименьшем физическом и психологическом напряжении. Рабочее место влияет непосредственно на безопасность труда, сохранение здоровья, повышает культуру и эффективность труда.

Организация рабочего места предполагает наряду со знаниями технических дисциплин глубокие знания психофизиологии. Необходимо располагать антропометрическими данными человеческого тела, знать функциональные особенности человека, его психологические возможности в процессе труда.

До недавнего времени основное внимание уделялось прежде всего подготовке людей к выполнению работы на определенном рабочем месте. При этом использовались широко известные методы профессионального отбора и обучения. Поворотным моментом в традиционном понимании взаимного приспособления человека и труда стало изменение самой цели, которая теперь определяется как «приспособление трудового процесса к человеку». При этом можно выделить три этапа:

1) приспособление машины к человеку – конструкция машины должна облегчить ее обслуживание и контроль;

2) использование наиболее рациональных методов обработки материала и организации условий труда, при которых снижаются расходы энергии работника и сводится к минимуму утомление;

3) исследование отношений между человеком и средствами производства с целью приспособления труда к человеку при полном ограждении его от отрицательных последствий труда.

С точки зрения психофизиологии рекомендуется следующая последовательность проектирования рабочего места:

– оценить имеющееся состояние, т. е. получить максимальную информацию о техническом оборудовании, его составных частях и их функциональной зависимости. Изучить операции, совершаемые при нормальных условиях работы и в аварийных ситуациях, все операции, выполняемые человеком по обеспечению управления и функционирования оборудования;

– определить задачи человека в системе «человек – машина», выполнение каких

231 См.: Фред И., Камингс А., Олухэм Г. Указ. соч. – С. 731.

операций следует поручить человеку, а какие – машине. При этом следует исходить из следующих положений: человек лучше, чем машина, различает слабые сигналы, приспосабливается к особым ситуациям, принимает незапрограммированные решения, предвидит, обобщает и формулирует задачи, принимает решения в сложных ситуациях. Машина лучше, чем человек, осуществляет подсчет, дифференцирование, интегрирование, многократные действия с высокой точностью, выше скорость действий;²³²

- установить уровень трудовой нагрузки на человека (физической, умственной, сенсорной);
- определить вид и характер деятельности (управление, контроль, манипулирование);
- определить рабочее положение, характер рабочих движений, их объем и силу;
- на основе анализа трудовой деятельности разработать предложения по организации рабочего места.

Определяются размеры и форма рабочего места. В условиях производства требуемая оптимальная площадь на одного работника составляет 4 м², оптимальный объем – 13–15 м³.

При проектировании рабочих мест учитываются зоны досягаемости конечностей. Для определения зон досягаемости используются антропометрические данные, т. е. данные о размерах тела человека.

В соответствии с основными антропометрическими показателями определяется оптимальная величина рабочей зоны и высота рабочей поверхности (табл. 7.6).

Таблица 7.6
Зоны оптимальной досягаемости рук (мм) при работе стоя

<i>Границы зоны досягаемости</i>	<i>Рост человека</i>					
	<i>Низкий</i>		<i>Средний</i>		<i>Высокий</i>	
	<i>Мужчи- ны</i>	<i>Женщи- ны</i>	<i>Мужчи- ны</i>	<i>Женщи- ны</i>	<i>Мужчи- ны</i>	<i>Женщи- ны</i>
По глубине	540	440	600	500	660	550
По высоте	1180	980	1200	1000	1220	1020
По фронту для одной руки	470	460	480	470	550	480
По фронту для обеих рук	1400	1200	1600	1300	1800	1400
Нижняя грани- ца от пола	610	550	700	625	780	720

Соблюдение параметров зоны досягаемости при организации рабочего места обеспечивает возможность работать без лишних движений, вызывающих утомление и дополнительные затраты энергии. Наименее утомительна работа в пределах оптимальной рабочей зоны, которая определяется размахом согнутой в локтевом суставе руки. В эту зону помещают наиболее часто используемые инструменты, средства управления. Все остальные размещаются в максимальной зоне, которая описывается размахом вытянутой руки.

Максимальная зона является допустимой, но не наилучшей. Еще в 20-х гг. XX в. немецкими физиологами Вохголером (1928) и Вагнером (1926) была доказана энергетическая невыгодность движений, когда конечность достигает предельного

²³² См.: Мунипов В.М., Зинченко В.П. Эргономика: человекоориентированное проектирование техники, программных средств и среды. – М.: Логос, 2001.

положения. Энергетические затраты объясняются тем, что в предельном положении весьма значительно увеличиваются рычаги тяги мышц, поэтому они должны развивать большее усилие.

Зоны досягаемости для ног. Ножные органы управления имеются на кузнечно-прессовом оборудовании, швейной и легкой промышленности, на транспорте, сельскохозяйственных, строительных машинах и т. д. Поэтому соблюдение оптимальных размеров рабочей позы при манипулировании с ножными органами управления может быть существенным резервом снижения утомления. Свободное пространство для ног должно иметь размер по высоте – не менее 630 мм, по фронту – 530 мм, по глубине – 450 мм.

Информационное поле рабочего места. Под информационным полем понимается пространство рабочего места с размещенными средствами отображения информации и другими источниками сведений, используемых человеком в процессе трудовой деятельности. Оптимальная зона – часть информационного поля рабочего места, обеспечивающая наилучшее восприятие информации. Важным критерием при организации рабочего места является угол обзора: по отношению к горизонтали он должен составлять 30–40°, а в вертикальной плоскости – 0–30° по отношению к горизонтали (15° вверх и 15° вниз от нормальной линии взора).

Важнейшим психофизиологическим фактором при организации рабочего места является организация рабочей позы. Термин «рабочая поза» обозначает наиболее частое предпочтительное взаиморасположение частей тела при выполнении трудовых операций.

Рациональной можно назвать такую рабочую позу, которая поддерживается за счет минимума активных напряжений мышц, т. е. она должна быть свободной и не напряженной.²³³

Поза «стоя» более утомительна, чем поза «сидя», так как требуется значительная работа мышц по балансированию и удержанию равновесия тела. При постоянном фиксированном положении «стоя» увеличивается гидростатическое давление на стенки сосудов, наблюдается застой крови в мышцах нижних конечностях. Поэтому человеку, работающему стоя, необходимо обеспечить возможность изменения рабочей позы и передвижения. Нормальной рабочей позой в положении «стоя» можно считать такую, при которой человеку не требуется наклоняться вперед больше чем на 15°.

Положение «сидя» имеет ряд преимуществ по сравнению с положением «стоя»: уменьшается статическая нагрузка, происходит разгрузка органов кровообращения, снижаются энергетические затраты. Но длительная работа в положении «сидя» может привести к расслаблению мышц живота и тазового дна, к образованию сутулости. Поза «сидя» может быть организована лишь при соблюдении следующих условий: размах движений должен быть невелик; величина усилий рабочего не должен превышать 5 кг.

При организации работы по типу «сидя» возможно снижение утомительности труда за счет рациональной конструкции рабочей мебели и в первую очередь таких ее элементов, как стол, стул, подставка для ног.

Поза «стоя – сидя». Работа в этой позе наиболее целесообразна при усилиях средней величины, от 5 до 10 кг. Организация рабочего места по типу «стоя – сидя» позволяет рабочему самому определять в каждый момент, какую избрать рабочую позу. Смена поз дает возможность сменить группы работающих мышц и дать отдых уставшим, восстановить кровообращение в тех частях тела, где оно было нарушено в результате поддержания той или иной позы. На некоторых работах поза «стоя – сидя» является необходимым условием организации труда, например на работах с повышенной монотонностью, где смена позы вносит разнообразие в трудовой процесс и является одной из мер борьбы с монотонностью.

Важное значение в организации труда имеет совершенствование методов и приемов

233 См.: Бакицкий Л.В. Указ. соч.

труда. Весь производственный процесс разделен на рабочие операции, а операции – на более простые элементы: трудовые приемы, трудовые действия, трудовые движения. *Трудовое движение* – это однократное перемещение конечностей или корпуса, осуществляемое рабочим в процессе работы. *Трудовое действие* – это совокупность трудовых движений, выполняемых без перерыва одним или несколькими органами человека (например протянуть руку и взять ключ). *Трудовой прием* – это совокупность трудовых действий, выполняемых без перерыва и имеющих целевое назначение для осуществления данной операции. Например, для выполнения подрезки торца детали на токарном станке необходимо выполнить следующие трудовые приемы: 1) взять деталь, поднести к патрону и вставить в патрон; 2) взять ключ, поднести его к патрону и вставить в отверстие патрона, зажать деталь, вынуть ключ и отложить; 3) пустить станок; 4) подвести резец; 5) подрезать торец; 6) отвести резец; 7) остановить станок; 8) взять ключ, подвести его к патрону, вставить в отверстие патрона, отжать деталь, вынуть и отложить. Трудовые движения, действия и приемы формируют метод труда.

Вопрос рационализации трудовых движений является актуальным на всех стадиях развития механизации и автоматизации труда. С ростом научно-технического прогресса рабочие движения меняют свой характер и направленность. При низком уровне механизации производства рабочие движения применяются в большей части как источник механической энергии; при высокой степени механизации рабочие движения предназначены для выполнения тонких и сложных действий.

Чаще всего рабочие движения вырабатываются в результате приобретения навыка, но при этом выработанные приемы не всегда бывают рациональными. Впервые занялся рационализацией рабочих движений Тейлор. Основным критерием рационализации он считал экономию времени. Гилбрет также совершенствовал движения, но критериями были не только затраты времени, но и формы движения. М.И. Виноградов на основании собственных исследований и обобщения литературных данных предложил ряд приемов рациональной организации рабочих движений:

- исключение лишних движений. Под лишними подразумеваются все движения, которые могут быть исключены из операции без ущерба для выполнения производственной задачи и с экономией времени и сил. Исследованиями установлено, что работа с небольшим углом наклона дает увеличение энергетических затрат на 22 %, а при значительном наклоне – на 45 %. Лишние движения и наклоны обусловлены также организацией рабочей зоны. Необходимо, чтобы органы управления станком, инструменты, детали и заготовки располагались в пределах оптимальной рабочей зоны где рабочий мог бы достать любой предмет без наклонов и переходов;

- рациональное использование активных и пассивных сил. Большая экономия энергии может быть получена при правильном выполнении самого двигательного акта. Наиболее рациональны такие движения, при которых скорость нарастает очень круто, сообщает руке большую кинетическую энергию и также резко падает с тем, чтобы остальная часть движения производилась по инерции. При таком характере выполнения движений время активного напряжения мышц составляет только некоторую небольшую часть времени выполнения движения, и пока движения продолжаются по инерции, мышца отдыхает, восстанавливает свой рабочий потенциал и может быть вновь приведена в действие. Так, рабочий, обладающий недостаточным опытом, обычно выполняет движения медленно и осторожно, стремясь удерживать более или менее постоянную скорость, тогда как рабочий со стажем сразу развивает большую скорость, которая затем постепенно снижается;

- плавность и непрерывность движений. Любое изменение направления движения требует затрат энергии на развитие скорости в новом направлении;

- форма траектории движения. Если при оценке формы рабочей траектории исходить из геометрических соображений, то на первый взгляд кажется, что наиболее выгодным и экономным будет движение по прямой как кратчайшее. Однако в

соответствии с анатомическим строением суставов наиболее адекватной формой движения является дугообразная. Прямолинейные движения требуют дополнительных затрат энергии на фиксации (мышц, связок и суставов) в конечных точках движения, а также дополнительной энергии на сложную координацию двигательного прибора. Дугообразная форма позволяет наилучшим образом использовать активные и пассивные силы мышц при формировании движения. Таким образом, плавно протекающие эллиптические и круговые движения более оправданы анатомо-физиологически, поэтому более выгодны;

– объем движений. Практика и экспериментальные исследования показали, что предельные положения работающей конечности невыгодны, так как не позволяют достигнуть плавности движения. С другой стороны, сильное растяжение мышц, сухожилий и связок вызывают поток добавочных проприоцептивных импульсов, стимулирующих развитие утомления;

– сочетание работы обеих рук. Рефлекторная реакция организма захватывает симметричные отделы мозга. Реакция противоположной стороны тела является зеркальным отражением реакции той стороны, где она была первоначально вызвана. Специальные опыты показали, что работа одной рукой повышает работоспособность другой. При организации движений необходимо использовать реципрокные отношения, когда в состоянии активности находятся сгибатели одной руки и разгибатели другой. В качестве примера можно привести организацию труда на некоторых конвейерах, взятие изделия с ленты конвейера сгибательным движением одной руки и одновременно откладывание готового изделия на ленту конвейера другой.

Наибольший эффект достигается при использовании комплексного подхода, который предусматривает не только рационализацию движений, но и совершенствование технологии, условий труда, организации рабочего места, конструкций оборудования и др.

Организация рабочего места предопределяет анализ трудовых операций. Психофизиологический анализ операций должен стать составной частью научно обоснованного подхода к проектированию и нормированию времени на ее выполнение. Вопросы о структуре операции, содержании отдельных ее элементов, характере воздействия выполняемой работы на личность и здоровье работника, времени, необходимом для выполнения операции, должны решаться комплексно с учетом технологических, экономических, физиологических и психологических закономерностей и факторов.

Цель психологического анализа – выявить:

а) требования, предъявляемые к психическим функциям работника при выполнении трудовой операции. При этом очень важно выявить факторы, вызывающие повышенную напряженность тех или иных психических функций;

б) причины возникновения ошибок при выполнении трудовой операции.

Очень часто в процессе деятельности у работников возникают затруднения, вызванные выполнением каких-либо отдельных элементов рабочих операций, требующих особого напряжения психических процессов. В связи с этим выполнение всей операции в целом становится трудным, что отрицательно сказывается на производительности труда, качестве продукции, а иногда становится причиной аварий и производственных травм.

Особенности операции, которые требуют повышенного напряжения отдельных психических функций, называются критическими особенностями операции. Так, при сборке радиоэлектронной аппаратуры такой критической особенностью операции может быть трудность в нахождении нужного объекта среди множества других, внешне мало различающихся. При этом работник находит нужный ему объект, ориентируясь по месту расположения.

Критические особенности операции с изменением условий конкретного производственного процесса могут быть устранены. Если при сборке радиоэлектронной аппаратуры работник при поиске нужных ему объектов будет ориентироваться не только

по месту их расположения, а и по соответствующей окраске, то напряжение внимания и восприятия в связи с этим значительно ослабевает, работник меньше допускает ошибок и затрачивает времени на выполнение операции. Таким образом, при определении оптимальной структуры операции очень важно обнаружить так называемые критические особенности операции и создать все необходимые условия для того, чтобы они не вызывали повышенного напряжения психической деятельности работника.

Как известно, величина затрат времени на операцию – это важнейший экономический фактор производительности труда. Но в некоторых случаях не менее важное значение имеет не только средняя величина затрат времени на операцию, но и вариабельность этих затрат, т. е. величина отклонений в ту или другую сторону от средних величин. В частности, вариабельность затрат времени на операцию имеет исключительно важное значение при поточно-конвейерной организации производственного процесса. При установлении темпа движения конвейерной ленты, нельзя ориентироваться только на минимальные затраты времени на операцию, следует учитывать и средние величины, так как в случае, если работник не сумеет уложиться в это среднее время, то это грозит нарушением работы всей линии.

Большое влияние на вариабельность затрат оперативного времени на конвейере оказывает характер различительного признака при выборе нужного объекта. Так, наименьшая вариабельность в затратах времени на операцию отмечается в тех случаях, когда объект выделяется по цвету, значительно больше – по форме, еще больше – по месту расположения, когда имеется множество сходных объектов.

Вариабельность в затратах времени на операцию в значительной мере зависит также от того, соблюдается ли порядок выполнения операции, ее отдельных приемов и движений с помощью соответствующих сигналов, поступающих из рабочего места, или работник должен руководствоваться только мысленной схемой операции, которая выработалась у него на основе инструкции. При хорошем оснащении операции сигналами, вариабельность затрат времени на ее выполнение значительно меньше, чем во втором случае. Анализ ошибок при выполнении трудовой операции и разработка мер по их устранению – один из факторов повышения качества продукции.

7.3.3. Проектирование рациональных режимов труда и отдыха

Ритмичность – это общебиологическая реакция, как всего организма, так и отдельных его органов и систем. Она является такой же основой жизни как возбудимость живых тканей, гомеостазис, или способность организма адаптироваться к определенной среде и условиям жизни. Следовательно, ритмичность необходимо соблюдать и при организации труда. При выполнении деятельности клетки организма расходуют энергетические ресурсы. Причем беспрепятственно, без вреда для организма, используется только определенное количество энергии, которое И.П. Павлов назвал «пределом трудоспособности», затем работоспособность снижается.

Для поддержания работоспособности на высоком уровне необходимо рациональное чередование труда и отдыха. Рациональный режим труда и отдыха – это такое соотношение и содержание периодов работы и отдыха, при которых высокая производительность труда сочетается с высокой и устойчивой работоспособностью человека без признаков чрезмерного утомления в течение возможно длительного периода.²³⁴

При оценке эффективности существующих режимов труда и отдыха используют комплекс критериев, характеризующих, с одной стороны, физиологическое и психологическое состояние работающих, их здоровье, а с другой стороны –

²³⁴ См.: Психология труда, рекламы, управления, инженерная психология, эргономика, энцикл. словарь / Б.А. Душков и др.

результативность труда.

Физиологическим показателем, отображающим взаимосвязь организма с условиями внешней среды и характером трудовой деятельности, является работоспособность человека. Это основной показатель, свидетельствующий о ходе развития производственного утомления и эффективности существующего режима труда и отдыха. Показателем является длительность периодов вработывания, устойчивой и пониженной работоспособности. Чем эффективнее режим труда и отдыха, тем продолжительнее период устойчивой работоспособности и короче период вработывания и спада работоспособности.

При благоприятных условиях труда период высокой устойчивой работоспособности составляет не менее 75 % рабочего времени первой половины смены и 65 % – второй. Период вработывания, в зависимости от сложности выполняемой работы, занимает не более 40 мин в начале смены, а после обеденного перерыва – не более 50 % этого времени.

Следующим психофизиологическим критерием является устойчивость физиологических функций в течение рабочего дня. Если коэффициент вариации составляет 10 %, то это утомление незначительное и режим труда и отдыха можно считать эффективным, 10–20 % – средний уровень утомления, свыше 20 % – высокий уровень утомления и не эффективный режим труда и отдыха.

Психофизиологическим критерием является также время восстановления функциональных показателей после окончания работы. Если восстановительный период составляет не более 10–15 мин, то степень утомления невысокая; восстановительный период в пределах 30 мин свидетельствует о средней степени утомления. При глубоком утомлении восстановление может затянуться на более продолжительное время, вплоть до начала следующего рабочего дня.

Одной из основных задач совершенствования режимов труда и отдыха является сохранение здоровья трудящихся. Поэтому социальные критерии включают медико-статистические данные уровня заболеваемости и производственного травматизма рабочих.

Для получения данных об уровне заболеваемости используется отчетная форма о временной нетрудоспособности. Эта форма заполняется каждый месяц, поэтому предоставляется возможность проанализировать динамику как в целом по всем заболеваниям, так и по отдельным видам. Форма заполняется на каждый цех, что позволяет сравнить уровень заболеваемости по цехам. Но данные этой формы целесообразно дополнить углубленным анализом заболеваемости с использованием метода полицевого учета (по больничным листам). Желательно учитывать данные за несколько лет. Особенно важно учитывать профессиональные заболевания.

Развивающееся повышенное утомление при отсутствии рациональных режимов труда и отдыха оказывает влияние и на показатели производственного травматизма. Поэтому показатели частоты и тяжести производственного травматизма могут служить критериями определения эффективности существующего режима труда и отдыха.

Критерием оценки эффективности режимов труда и отдыха является мнение самих работающих об этом режиме, которое определяется методом анкетного опроса.

Показателями могут быть:

- количество рабочих довольных, недовольных, не имеющих определенного мнения о данном режиме труда и отдыха (в % к общему числу опрошенных);
- число лиц, жалующихся на быстро развивающуюся усталость;
- число лиц, имеющих начальные признаки переутомления (расстройство сна, частые головные боли, потеря интереса к работе).

Совершенствование режимов труда и отдыха в конечном итоге приводит к повышению производительности труда и улучшению качества выпускаемой продукции.

В качестве критериев, определяющих влияние режимов труда и отдыха на

экономические показатели, могут использоваться данные об индивидуальной производительности труда, длительности и колеблемости времени на выполнение ручных и машинно-ручных операций, качестве выпускаемой продукции, внутрисменных простоях оборудования, потерях рабочего времени в связи с производственно обусловленной заболеваемостью и травматизмом, текучести кадров.

Исследованиями НИИ труда установлено, что при благоприятных условиях труда и нормальной тяжести работы минимально необходимое время на отдых за смену (Тотд) составляет 4 % от времени активной работы (ТА):

$$\text{Тотд} = 4 \% \text{ ТА. (7.5)}$$

Чем хуже условия труда и чем выше категория тяжести, тем больше времени на отдых требуется для поддержания работоспособности и профилактики заболеваемости работающих. В таком случае время на отдых определяется по формуле:

$$\text{Тотд} = (\text{Кт} \times 4) / 0,068 + \text{Тот. норм} + \text{Тл. н.}, \text{ (7.6)}$$

где Тотд – время на отдых и личные надобности за смену (помимо перерыва на обед); Кт – коэффициент тяжести работы; Тот. норм – минимально необходимое время на отдых при благоприятных условиях труда – 4 % от активного времени; Тл. н – время на личные надобности, равное 10 мин; 0,068 – коэффициент тяжести при благоприятных условиях и нормальной тяжести труда.

Коэффициент тяжести определяется по формуле:

$$\text{Кт} = \text{Ит} / 480, \text{ балл/мин; (7.7)}$$

$$\text{Ит} = 19,7 \times - 1,6 \times, \text{ (7.8)}$$

где Ит – интегральная балльная оценка категории тяжести работ; х – средняя арифметическая баллов всех биологически значимых элементов условий труда.

Регламентированные перерывы – это кратковременные перерывы в работе длительностью от 5 до нескольких десятков минут. Основная цель регламентированных перерывов – приостановить развитие утомления и снижения работоспособности.

Перерывы на отдых должны устанавливаться на основе анализа кривой работоспособности в моменты, предшествующие ее снижению. Учитывая динамику производственных и физиологических сдвигов, устанавливают те моменты, когда обнаруживается относительное снижение производительности труда, а физиологические реакции человека начинают приобретать отрицательные тенденции. Число перерывов должно определяться, с одной стороны, количеством спадов работоспособности, а с другой – степенью или глубиной ее снижения. В первом случае перерывы должны устанавливаться перед каждым моментом снижения работоспособности, во втором – при глубоком и длительном по времени падении работоспособности нужно установить такое количество перерывов, которое предоставляло бы возможность предотвратить ее резкое падение.

Перерывы на отдых помимо снятия утомления, имеют своей целью установить лучшие условия для каждого нового начала трудовой деятельности. Их кратковременность позволяет не только сохранить сформировавшуюся рабочую установку, темп и координированность движений, но и повысить их уровень. Из этих соображений перерывы на отдых не следует назначать в фазу высокой работоспособности, так как это может приводить к нарушению установившегося динамического стереотипа.

Первый перерыв на отдых продолжительностью 5—10 мин при работе с нормальными условиями труда устанавливают в начальной фазе утомления, т. е. не ранее

чем через 2–2,5 ч от начала смены, а второй – за 2–2,5 ч до окончания работы.

Перерывы на отдых должны способствовать восстановлению необходимого уровня работоспособности, но в то же время не нарушать рабочую установку, не сбивать рабочий режим и темп. Поэтому как очень короткие, так и очень длительные перерывы в работе могут быть мало эффективными и с экономической, и с физиологической точки зрения.

Простои из-за неполадок оборудования и плохой организации рабочего места не могут рассматриваться как полноценные перерывы на отдых, так как они чаще всего не служат восстановлению работоспособности, а, скорее, наоборот, нарушают динамический стереотип и таким образом ускоряют процесс утомления.

Отдых может быть пассивным и активным. Пассивный отдых целесообразно применять при тяжелых физических работах, при работах, сопряженных с постоянными переходами или выполняемых в позе «стоя», особенно в неблагоприятных условиях внешней среды.

На работах, протекающих в благоприятных условиях труда, целесообразно применять активную форму отдыха, т. е. гимнастические упражнения и чередование различных форм труда.

Перерыв на обед предназначается для приема пищи и отдыха. Наиболее целесообразно предоставлять его в середине рабочего дня. В тех случаях, когда перерыв на обед назначается вскоре после начала смены, работа прерывается на фазе вработываемости или в период наивысшей работоспособности. Такой режим даже вреден, так как он препятствует нормальному формированию рабочей установки организма.

Когда же обеденный перерыв смещается ближе к концу смены, работоспособность и производительность труда перед обедом резко снижаются в силу развития глубокого утомления.

Длительность обеденного перерыва определяется с одной стороны, количеством времени, которое необходимо для снятия утомления и восстановления физиологических функций до определенного уровня, обеспечивающего более эффективную работоспособность человека во второй половине смены; с другой – затратами времени, необходимого для нормального принятия пищи. В соответствии с этими требованиями оптимальная длительность обеденного перерыва должна составлять 40–60 мин.

В ночные смены продолжительность обеденного перерыва может быть короче – 30–40 мин. При этом необходимо не только обеспечивать работу буфетов с холодными закусками, но и создавать условия для приема горячей пищи.

Под суточным режимом труда и отдыха следует понимать рациональное чередование периодов работы, отдыха и сна человека, обеспечивающие высокую работоспособность и жизнедеятельность организма. В течение суток физиологические функции человека подвержены определенным изменениям. Значительное влияние на них в течение суток оказывает рефлекс на наступление темноты как на сигнал ко сну, который сопровождается глубокой заторможенностью большинства физиологических функций. Их торможение нарастает от вечера к ночи, и иррадиация торможения приобретает все более стойкий и распространенный характер.

В силу этого организм человека в течение суток по-разному реагирует на физическую и нервно-психическую нагрузку. В соответствии с суточным циклом работоспособности наивысший ее уровень отмечается в утренние и дневные часы – с 8 до 12 ч в первой половине дня, и с 14 до 17 ч – во второй. В вечерние часы работоспособность понижается, достигая своего минимума ночью.

В дневное время наименьшая работоспособность, как правило, отмечается в период между 12 и 14 ч, а в ночное время – с 3 до 4 ч. С учетом этих закономерностей развития суточной периодики работоспособности человека определяют сменность работы предприятия, начало и окончание работы в сменах, перерывы на отдых и сон.

Если время работы будет совпадать с периодами наивысшей работоспособности, работник сможет выполнить максимум работы при минимальном расходе энергии и

минимальном утомлении.

Суточный режим труда и отдыха должен отвечать следующим основным требованиям:

- длительность сна человека должна быть не менее 7–8 ч в сутки;
- длительность рабочих смен у лиц с полным рабочим днем не должна превышать 8 ч в сутки;
- отдых между сменами должен быть, как минимум, равен двойной продолжительности времени работы в предшествующий отдыху день, включая и время обеденного перерыва;
- к работе в ночное время следует прибегать только в крайне необходимых случаях: на непрерывных производственных процессах, транспорте, а также в некоторых учреждениях сферы обслуживания (медицинских, охраны порядка и т. д.).

Известно, что при работе в ночное время организму приходится преодолевать ритм жизнедеятельности. Преодоление тормозного процесса связано с повышенным напряжением приспособительных реакций организма. Однако полностью преодолеть развитие заторможенности не удастся. При работе в ночное время лабильность нервных клеток понижается, рефлексy, составляющие основу трудового навыка, особенно двигательного, теряют устойчивость.

В результате снижается точность и удлиняется время выполнения операций, а часовая выработка и качественные показатели при прочих равных условиях, как правило, заметно снижаются. Процесс восстановления нормального уровня физиологических функций после работы в ночное время замедлен, и для их восстановления требуется более длительный отдых, чем после дневной смены. Поэтому с физиологической точки зрения вполне оправдано сокращение ночной работы по сравнению с дневной на 1 ч.

Таким образом, можно сделать вывод, что работа в ночные часы малоэффективна экономически и нецелесообразна физиологически. Но, учитывая, что в ряде случаев такие работы неизбежны, следует принимать необходимые меры, направленные на улучшение условий труда работающих в ночных сменах: сокращение длительности ночных смен; введение регламентированных перерывов на отдых в сочетании с производственной гимнастикой; трансляция музыкальных передач – дополнительный фактор, стимулирующий работоспособность человека; предоставление укороченного (не менее 30 мин) обеденного перерыва, создание условий для приема горячей пищи; создание дневных профилакториев для отдыха и сна работающих после ночных смен; применение графиков сменности, максимально сокращающих работу в ночные часы.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какие психофизиологические законы лежат в основе приспособления человека к трудовой деятельности?
2. Дайте характеристику закономерностей, по которым осуществляется мышечная работа.
3. Как изменяются вегетативные функции в процессе труда?
4. Какова динамика работоспособности при выполнении деятельности?
5. Какие меры разработаны по снижению утомления?
6. Назовите составные элементы проектирования рациональных условий труда.

Глава 8. Управление персоналом интернационального предприятия

8.1. Цели и формы интернационализации предпринимательской

деятельности

Интернационализация бизнеса – необозримый по своим масштабам и необратимый процесс, который начался в конце 70-х гг. XX в. в США и развитых европейских и азиатских странах. Развитие получило новый импульс посредством создания европейского внутреннего рынка и «открытия» Восточной Европы. В отличие от США, в европейских странах необходимость и целесообразность интернационального расширения деятельности ощущают все предприятия, величина которых преодолевает определенный порог. Этот порог тем ниже, чем меньше национальный рынок. С нарастающей глобализацией конкуренции проблема интернационализации приобретает первостепенное значение для малых и средних предприятий.



Рис. 8.1. Фазы интернационализации

В общем толковании интернационализация означает каждую из форм предпринимательской деятельности, переходящей национальные границы. Охватывая все формы и фазы (рис. 8.1) зарубежной деятельности, интернационализация предприятия является предпосылкой улучшения его долгосрочных перспектив на получение прибыли и преследует для этого несколько **целей** :

- 1) сбыт товарной массы за границу;
- 2) достижение прогресса в производительности за счет новых, отсутствующих на внутреннем рынке технологий;
- 3) доступ к научно-техническим ноу-хау;
- 4) вход на новые рынки и использование ресурсов, которыми национальный рынок не располагает. Ежегодно публикуемый рейтинг 50 наиболее значимых (по объему реализуемой продукции или услуг) транснациональных предприятий позволяет представить масштабы интернационализации бизнеса (табл. 8.1).

Таблица 8.1
Всемирно значимые интернациональные предприятия

Ранг	Предприятие	Вид деятельности	Страна	Оборот млн долл. США	Количество занятых, тыс. чел.
1	<i>General Motors</i>	Машиностроение	США	168 369,0	647,0
2	<i>Ford Motor Mitsui</i>	Машиностроение	США	146 991,0	371,7
3	<i>Mitsubishi</i>	Торговля	Япония	144 942,8	41,7
4	<i>Itochu</i>	Торговля	Япония	140 203,7	35,0
5	<i>Royal Dutch/ Shell</i>	Нефть	Великобритания/ Нидерланды	135 542,1	6,99
6	<i>Marubeni</i>	Торговля	Япония	124 026,9	65,0
7	<i>Exxon</i>	Нефть	США	119 434,0	79,0
8	<i>Simitomo</i>	Торговля	Япония	119 281,3	26,2
9	<i>Toyota Motor</i>	Машиностроение	Япония	108 702,0	150,7
10	<i>Wal-Mart Stores</i>	Розничная торговля	США	106 147,0	675,0
11	<i>General Electric</i>	Электроника	США	79 921,2	239,0
...	...	...	...	...	...

При расширении границ предпринимательской деятельности за рубеж предприятие может использовать различные **формы** интернационализации: осуществление интернациональной оценки существующих предпринимательских процессов, проведение экспортных операций, участие в иностранных сообществах, покупка одного или нескольких иностранных предприятий, использование слияния разнонациональных предприятий или формы поглощения. Современная версия интернационализации может быть охарактеризована следующими основными формами:

– **экспорт** (продукции) – один из самых простых путей проникновения организации на международные рынки. По признаку регулярности поставок продукции за рубеж различают активный экспорт (расширение организацией своих экспортных операций на конкретном рынке) и пассивный (нерегулярная продажа фирмой своих излишков представляющим зарубежные рынки местным оптовикам). В обоих случаях продукт производится в своей стране, для координации экспорта и облегчения заключения сделок с иностранными покупателями предприятия создают или независимую посредническую или торговую фирму (на начальных этапах экспортной деятельности), или экспортный отдел. Предпосылками успешности экспорта являются ценовая политика, качество, имидж, уникальность продукта, технология;

– **получение лицензий** – продажа предприятием иностранной компании (или государству) лицензии на производство своей продукции. Предоставляя право использования технологий, патентов и оказывая определенную поддержку в производстве и его организации, предприятие компенсирует затраты в форме лицензионных платежей или оплаты за услуги. Преимуществом лицензирования является то, что лицензиар получает выход на рынок с минимальным риском, а лицензиату не приходится начинать с нуля, так как он сразу получает производственный опыт, хорошо известный товар или имя;

– *франчайзинг* – организация дел, при которой собственник торговой марки, торгового имени или авторского права (франчайзор) позволяет другой фирме (франчайзи) использовать их при выполнении согласованных условий, касающихся платы за такое право, прекращения договора и путей разрешения споров, которые могут возникнуть;

– *Joint Venture*, или *совместные предприятия* (СП) – объединение усилий независимых зарубежных и местных вкладчиков капитала с целью создания местного предприятия, которым они владеют и управляют совместно. Фирмы могут продолжать функционировать отдельно друг от друга в остальных областях, но объединить свои ресурсы в конкретной сфере деятельности. Являясь менее финансово-затратным способом расширения деловых интересов фирмы, чем слияния и поглощения, СП на международном рынке используется транснациональными компаниями как средство проникновения на незнакомые зарубежные рынки. Преимущества: экономия от масштаба за счет увеличения доли на рынке, один из самых эффективных способов использования взаимодополняющих ресурсов и навыков;

– *филиалы* или *предприятия за границей* – формы внешнего роста фирмы, осуществляемые посредством слияния, поглощения или прямого инвестирования в создание за рубежом собственных производственных или сборочных предприятий. Преимущества: возможность финансовой экономии за счет использования более дешевой рабочей силы, сырья или льгот, предоставляемых иностранными правительствами зарубежным вкладчикам; формирование благоприятного имиджа в принимающей стране за счет создания рабочих мест. Установление фирмой более развитых и глубоких отношений с государственными органами страны-партнера, клиентами, поставщиками, дистрибьюторами – возможность лучше приспособлять выпускаемую продукцию или оказываемые услуги к местной маркетинговой среде. Сохраняя полный контроль над своими капиталовложениями, предприятие может формировать такие политические установки в производстве и маркетинговой деятельности, которые будут отвечать ее долгосрочным задачам в международном масштабе;

– *дочерние сообщества* – одна из форм корпоративного роста, заключающаяся в том, что одна компания находится в собственности другой. Материнская компания, контролирующая другую компанию, владеет таким количеством акций дочерней, что позволяет ей назначить собственный руководящий состав. Дочерняя компания может осуществлять хозяйственную деятельность под собственным названием, но находится под полным или частичным контролем со стороны материнской компании.

8.2. Предпосылки и особенности управления персоналом интернационального предприятия

Интернационализация «кадрового хозяйства» является логическим и фактическим следствием расширения предпринимательского поля деятельности за пределы национальных границ. Проникая на рынки других стран, реализуя стратегии участия, соединения или поглощения, предприятие тем самым приспособляется к партнеру или оказывает на него влияние, осуществляя при этом необходимый обмен персоналом (рис. 8.2).



Рис. 8.2. Предпосылки интернационального менеджмента персонала

Национальный менеджмент персонала ориентируется на принятую в стране систему трудовых отношений, закрепленную соответствующими правовыми нормами, и понимается как планирование, реализация и контроль стратегий персонала, тактического комплекса мероприятий и оперативных единичных действий, посредством которых, объединяя их с другими функциональными менеджментами, предприятие должно достигать экономических и социальных целей. Такой подход в новых интернациональных условиях хозяйствования малорезультативен и требует формирования новых механизмов, действующих с учетом факторов внешней среды и целей, преследуемых предприятием.

Поэтому *интернационализация менеджмента персонала* понимается как приспособление стратегий, реальности и способов управления персоналом к экономическим, культурным и правовым условиям места расположения иностранных хозяйствующих субъектов. При изменении радиуса действия управления человеческими ресурсами (Human Resource Management – HRM), связанном с выходом организации на интернациональное поле деятельности, привычные сферы работы с персоналом изменяются.

Направления и особенности этих изменений можно проследить по трехмерной модели Вебера – Моргана (рис 8.3).



Рис. 8.3. Модель интернационального управления персоналом

Первое измерение ориентировано на следующие функции менеджмента персонала: отбор, развитие, компенсации работникам, руководство.

Второе – на различие трех категорий стран, играющих роль в интернациональном HRM: 1) родная или исходная страна, в которой расположена основная часть интернационального предприятия; 2) принимающая страна, где находятся дочерние предприятия; 3) другие страны или третьи страны, которые могут быть источником трудовых или финансовых ресурсов для интернационально функционирующего предприятия.

Третье измерение дифференцирует три группы сотрудников одного интернационального предприятия: 1) сотрудники, имеющие гражданство той принимающей страны, в которой расположено дочернее предприятие; 2) сотрудники – граждане страны, где расположена основная часть международного предприятия; 3) сотрудники, имеющие гражданство третьей страны.

С учетом трехмерной модели интернациональный менеджмент персонала можно определить как *направление активизации человеческих ресурсов в организации посредством традиционных функций (отбора, развития и использования сотрудников), реализуемых с учетом категории страны и группы занятого персонала*. Основное

отличие интернационального менеджмента персонала от национально ориентированного состоит в комплексном подходе, предполагающем осуществление профильной деятельности в разных странах и с носителями различной национальности.

Комплексность интернационального менеджмента персонала предполагает необходимость знаний и принятия во внимание совокупности специфических факторов, служащих в то же время основными различиями двух моделей HRM (рис. 8.4).

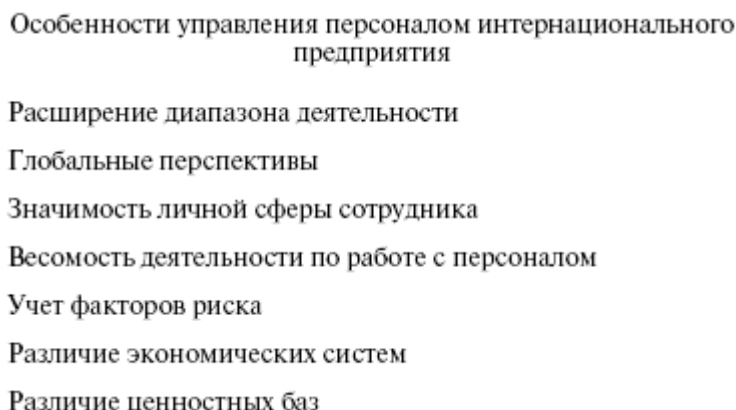


Рис. 8.4. Особенности управления персоналом интернационального предприятия

Расширение диапазона деятельности . Деятельность в интернациональной среде предполагает регулирование относительно новых сфер, принятие во внимание которых на национальном уровне не вызывает необходимости (рис. 8.5): международное налогообложение, зарубежные командировки, административные услуги, поддержание отношений с правительством принимающей страны, услуги по переводу.



Рис. 8.5. Расширение диапазона деятельности по работе с персоналом интернационального предприятия

Международное налогообложение . Работающие за границей могут нести налоговые обязательства как перед своей, так и перед принимающей страной. Поэтому между этими странами должно заключаться соглашение, регулирующее налогообложение, что позволяет избегать негативных последствий, связанных с налоговыми реальностями. Проблемы формирования таких соглашений состоят в том, что в принимающих странах могут действовать различные налоговые законодательства. Разрешение возникающих вопросов требует времени. Для избежания возможных сложностей многие интернациональные предприятия привлекают крупные консультационные фирмы, которые специализируются на налогах и организуют порядок возмещения. Частично такими ноу-хау владеют службы управления персоналом предприятий крупного бизнеса, которые формируют договоры для работников, занятых на интернациональном уровне.

Зарубежные командировки . Осуществление загранкомандировок включает в себя: 1) отбор сотрудников для международной деятельности, 2) развитие и организацию тренинговых мероприятий по подготовке и пребыванию за границей, 3) подготовку постановления о въезде, визы и разрешения на работу; 4) обеспечение информации о жилье, медицинском обслуживании, близости магазинов, возможностях отдыха, обучении детей, а также о формах и порядке оплаты труда занятого за рубежом сотрудника, определении различных надбавок, налоговых правилах, а также о переводе жалования за границу.

Для выезжающего на работу сотрудника многие из этих факторов могут стать причиной для беспокойства, их оптимальная проработка требует значительных затрат времени службы управления персоналом и внимания самого командируемого. Отмечено, что в любом случае эта работа предполагает значительно большие временные затраты, чем при перемещениях на национальном уровне.

Административные услуги . В обязанности действующего в интернациональной среде работодателя входит предложение командированному сотруднику услуг административного характера, например помощь в выборе жилья или разрешение проблемы «походов по инстанциям». Оказание административных услуг – сложная работа, требующая значительных затрат времени, поскольку подход к ним не всегда четко определен и часто не соответствует местным правилам. Для разгрузки служб персонала решением значительного числа подобных проблем занимается так называемый специализированный «сервис перемещений». В случае когда «сервис» вопрос не решает, подключаются предприятие, а также служба управления персоналом. Например, могут возникнуть проблемы этического характера, если какой-либо обычай, общепринятый и легальный в принимающей стране, в родной стране квалифицируется в лучшем случае как неэтичный, в худшем случае – как нелегальный. Так, получение разрешения на работу лишь после обязательной проверки на СПИД, привычное в принимающей стране, может вызвать недоумение или протест у командированного работника, в родном государстве которого подобного рода тестирование является нелегальным.

Поддерживание отношений с правительством принимающей страны . Такая деятельность актуальна прежде всего в тех странах, где разрешение на работу и другие сертификаты проще получить при налаженных личных отношениях представителя мультинационального предприятия с ответственным представителем правительства. Поддерживание таких отношений помогает решить потенциальные проблемы, которые могут возникнуть из-за неясных квалификационных требований к работнику и неясных критериев требований в таких документах, как, например, разрешение на работу. Однако характер поддерживания отношений, принятый, например, в принимающей стране, может быть квалифицирован как нарушение в своей – так, участие в обедах, ужинах, принятие подарков противоречит требованию закона о взяточничестве в США.

Услуги по переводу. Перевод внешней и внутренней корреспонденции персонала часто является дополнительной задачей интернационально функционирующей кадровой службы. Роль таких услуг часто расширена, что дает возможность оказывать их всем исполнительным отделам интернационального предприятия, связанным с заграницей.

Глобальные перспективы . Работа с персоналом в национальной среде сфокусирована на группе сотрудников одной национальности, для которых используется единая политика вознаграждения и действуют обязательства уплаты налогов только в одной стране. Менеджеры по персоналу интернационального предприятия вынуждены решать проблему координации групп работников разных национальностей. Когда например, собственные работники, персонал из принимающей или третьей страны взаимодействуют с местным головным офисом дочернего предприятия за океаном. Чтобы избежать проблемы неравного обращения, кадровую политику необходимо ориентировать на глобальные перспективы. Например, значимой глобальной перспективой для занятых в интернациональной среде была бы равная сумма заграничных доплат независимо от

национальности. Практика показывает, что некоторые интернациональные предприятия начисляют надбавки работникам исходной страны (т. е. «своим»), не распространяя их на группы сотрудников принимающей или третьей страны, даже если их командирование на другие дочерние предприятия или головное предприятие служит достижению предпринимательской цели. Это значит, что местные сотрудники как командированные от головного предприятия находятся в привилегированном положении. Реализация потребности в комплексном и одинаковом подходе, возникающем при совместной деятельности работников многих национальностей – одна из важных задач интернационального менеджмента персонала.

Значение личной сферы сотрудника . При отборе и развитии командируемых за границу сотрудников, эффективном управлении ими, их личную сферу исследуют в большей степени, чем других коллег. Отдел, занимающийся международными делами, должен удостовериться, что у командируемого работника сформировалось представление об основных задачах его работы за рубежом. Наряду с обеспечением жильем и медицинским обеспечением важное значение имеет составление компенсационного пакета. Обычно предлагаются варианты адекватного обучения детей, в некоторых местах – варианты отдыха. Многие интернациональные предприятия организуют отделы, координирующие выполнение названных программ и предлагающие услуги для всех трех указанных ранее национальных категорий персонала. В спектре их деятельности – оформление банковских дел, проведение инвестиций, оплата аренды во время отсутствия съемщика, организация поездок домой и окончательного возвращения на родину. В соответствии с этим службы управления персоналом поддерживают более тесные контакты с семьями командированных, чем во время их работы на территории родной страны, где вмешательство в личную сферу ограничивается вопросами страховки. Из-за неактуальности этих аспектов на национальном уровне менеджеры по персоналу часто незнакомы с относящимися к ним вопросами, компетенцию по решению которых им приходится приобретать при переходе предприятия к деятельности в интернациональной среде.

Весомость деятельности по работе с персоналом . Повышение степени интернационализации предприятия, как показывает практика, означает изменение значимости различных функций менеджмента персонала. На начальных этапах деятельности в интернациональной среде зарубежной деятельностью часто руководят менеджеры из группы лишь посланных из головного предприятия. При снижении потребности в отправке за рубеж «своих» сотрудников и появлении все большего числа обученных работников из принимающей страны средства, ранее направляемые на такие сферы, как налогообложение занятого за границей персонала или организацию переезда, направляются на отбор и подготовку местного контингента. Для выявления потенциала и обучения работников принимающей страны часто разрабатываются стратегии их развития, которое по продолжительности, формам и методам может значительно отличаться от привычно осуществляемого на национальном уровне. Меняется инструментарий определения пригодности кандидатов на найм, что требует отбора оценочных методик менеджерами по персоналу. Часто методы, результативные в национальной среде, оказываются непригодными для работы с кандидатами другой ментальности. Особого внимания требует разработка мотивационного механизма, который, как правило, не идентичен используемому в родной стране. Во-первых, формат материального стимулирования соотносят не с существующим на родине, а с принятым в принимающей стране; во-вторых, премии к праздникам, традиционным в европейских странах, не будут иметь аналогичной стимулирующей роли в азиатских странах, где работники исповедуют другую религию и отмечают другие праздники; в-третьих, качество нематериальных побудителей к труду определяют на основании изучения специфики потребностей местного населения. Если, например, на головном предприятии эффективно действует система внутренних мотиваторов и для персонала главными

достоинствами работы являются самостоятельность и гибкий график ее исполнения, возможность «дробления» отпуска и т. п., то в дочернем значимыми мотиваторами остаются ясно очерченные рамки заданий, различные доплаты, изменения должностного статуса, т. е. элементы внешнего мотивирования, в данном случае более показанного к практическому применению. Опыт свидетельствует также о необходимости изменения активности менеджеров по персоналу и в других сферах кадровой работы на интернациональном уровне.

Учет факторов риска . Последствия неудачной деятельности на интернациональном уровне часто сопровождаются большим финансовым и моральным ущербом, чем на национальном. Постоянной проблемой, требующей денежных затрат, является преждевременное возвращение командированного сотрудника. Затраты на загранкомандировку равны по меньшей мере двойному валовому доходу работника за рубежом. Прямые затраты на «неудачу» (жалованье, расходы на образование, переезд) для головного предприятия могут в три раза превышать доход работника внутри страны, включая издержки по переезду. Потери доли на рынке и вред, нанесенный отношениям с клиентами, относятся к косвенным затратам, также которые могут быть значительными.

Командирование за границу успешных и высококвалифицированных работников эффективно, если они приживаются в другой стране и социализируются в условия работы и культуры. На случай прерывания командировки из-за проблем интеграции предприятие-отправитель должно предусмотреть и моральные риски: возвратившийся специалист, как правило, находится в состоянии депрессии; отмечены случаи регресса в его продвижении по службе.

В настоящее время особой областью риска считается терроризм, учет возможности которого рекомендуется принимать во внимание, если предприятие выходит на интернациональный уровень деятельности. С одной стороны, фактор терроризма влияет на решение работника дать согласие на загранкомандировку; с другой стороны, охрана от случаев террора может быть довольно дорогой: мультинациональные компании затрачивают на проведение защитных мероприятий против терроризма до 2 % своих доходов.

Различие экономических систем . Важными факторами, влияющими на интернациональный менеджмент персонала, являются особенности политической и экономической систем принимающей страны, на территории которой находится интернациональное предприятие, а также общепринятые культурные доминанты в осуществлении бизнеса. На практике различают варианты группировок стран со схожей экономико-политической спецификой. Одна из них, сформированная по признаку степени экономического развития принимающего государства, предполагает выявление особенностей в двух группах стран – развитых и развивающихся: в более развитых труд ценится дороже, лучше организован, правительства требуют от работодателя строгого соблюдения директив, касающихся трудовых отношений, налогообложения, безопасности труда. Эти факторы во многом определяют характер кадровой политики и содержание персонал-менеджмента на предприятиях; в менее развитых странах более дешевый труд, худшая, чем в развитых странах, его организация, меньшее количество времени, требуемое для урегулирования трудовых отношений из-за неполного охвата их законодательством. Кажущееся упрощение деятельности менеджера по персоналу, на самом деле, мнимое.

В развивающихся странах задачами менеджмента по персоналу являются познание нюансов местной деловой жизни, расшифровка поведенческих кодов, интерпретация действий, связанных со взятками и подарками. Часто в обязанности менеджера по персоналу входят поиск жилья для командированного сотрудника, помощь в его обустройстве, изучение местных школ для обучения детей, исследование рынка вакансий для возможной занятости супруга (супруги), связь с медицинскими учреждениями, экскурсионными службами и другими учреждениями.

Различия ценностных баз . Практика показывает, что управление и координация деятельностью организации осуществляются в значительной степени через основные ценности. Согласно опыту общая база ценностей упрощает руководство, так как партнеры одинаково определяют проблемы и схожим образом ведут дело.

Возможность единой ценностной ориентации на национальном уровне затруднена на международном. Основным отличительный признак интернациональной деятельности предприятия – это столкновение различных культур и связанные с этим различия в системах ценностей.

8.3. Выбор политики обеспечения персоналом интернационального предприятия

В соответствии с фазами интернационализации предприятия (табл. 8.2) и связанной с ними эволюцией подходов к управлению персоналом (табл. 8.3) претерпевают изменения и его функциональные сферы. Если замещение должностей будет определяться концепций «четырёх фаз», то предприятие, исходя из доминирующих групп занятых (сотрудники исходной страны – СИС, местные сотрудники – МС, сотрудники другой страны – СДС), может выбирать между этно-, поли-, регио- и геоцентричной политикой (табл. 8.2).

Этноцентрическая политика.

Все ключевые позиции занимают представители исходной страны. Это целесообразно в основном на этапе ранней интернационализации предприятия, хотя достаточно часты случаи обоснованного использования такой политики «опытными предприятиями» с геоцентрической стратегией деятельности в международной среде. Основания такого подхода: открытие в другой стране нового дела, внедрение новых технологий или нового продукта, невозможность обойтись без накопленного в этой области опыта. Обоснован его выбор также в случае дефицита квалифицированных кадров в принимающей стране и необходимости тесной связи с головным предприятием. Известны случаи использования государством с менее развитой экономикой этноцентрической политики замещения должностей как части программы развития, гарантирующей технологический трансферт посредством персонала исходной страны.

Таблица 8.2

Стратегические решения при интернациональном замещении должностей на предприятиях США, Европы и Японии, % (по результатам обследования)²³⁵

235 См.: Bergmann N., Sourisseaux A.L.J. Internationale Personalauswahl. In: Bergmann N., Sourisseaux A.L.J. Internationales Management. – Berlin Springer Verlag, 2003.

<i>Стратегия</i>	<i>Обоснование</i>	<i>США</i>	<i>Европа</i>	<i>Япония</i>
Этноцентрическая	Поддержка на начальной фазе дочерней фирмы	70	68	
	Трансферт технических ноу-хау	68	69	
	Развитие национально ориентированного менеджмента (аспект развития персонала)		69	
	Лучший работник			55
Полицентрическая	Познание локальных социо-культурных условий	83	72	
	Языковые знания	79	69	
	Небольшие финансовые затраты	61		
	Основания, связанные с паблик-релейшнз	58		
	Лучший работник			68
Геоцентрическая	Специальные знания	55		
	Лучший работник		53	

В сферу деятельности менеджера по персоналу интернационального предприятия при реализации этноцентрической политики входит разрешение проблем, связанных с командировками, их подготовкой, включающей, в том числе, организацию компенсаций и формирование договоров.

Таблица 8.3
Характеристика фаз глобализации

	<i>Фаза 1. Национальная</i>	<i>Фаза 2. Интернациональная</i>	<i>Фаза 3. Мультинациональная</i>	<i>Фаза 4. Глобальная</i>
Доминирующий аспект	Продукт	Рынок	Цена	Стратегия
Конкурентная среда	Внутренний рынок	Мультирынки с преобладанием внутренних	Мультинациональная	Глобальная
Признаки продуктов	Новые и единичные	Преобладающие стандартизированные	В полном объеме стандартизированные	Массовое производство
Доля НИОКР в обороте	Высокая	Уменьшающаяся	Очень низкая	Высокая
Конкуренция	Отсутствует	Слабая	Сильная	Значительная (слабая или сильная)
Рынок	Малый внутренний	Большой	Более емкий	Большой, насколько это возможно
Место производства	В пределах страны	Внутри страны и первичных рынков	Мультинациональные, благоприятные с точки зрения затрат	Глобальные, благоприятные с точки зрения затрат
Экспорт	Отсутствует	Растущий, с высоким потенциалом	Высокий и насыщенный	Экспорт и импорт

Отрицательные последствия внедрения этноцентрической политики замещения: 1) относительно длинный период адаптации командированных в чужой стране и связанные с этим ошибки в принимаемых решениях; 2) ограничение возможности должностного продвижения работников принимающей страны из-за занятости ключевых постов командированными, что приводит к снижению производительности труда и росту текучести; 3) разные подходы к оплате труда персонала принимающей страны и экспатриантов в пользу последних, нередко формирующая у них необъективную самооценку, ослабляющую внимание командированного руководителя к потребностям и нуждам подчиненных.

Полицентрическая политика.

Определяющим отличием полицентричной политики является привлечение для управления дочерними предприятиями персонала принимающей страны (МС), для которого она является родной. Как правило, должностные посты на головном предприятии замещаются своими кадрами (СИС). Выбор полицентричной политики имеет как положительные, так и отрицательные последствия (рис. 8.6).

Преимущества	Недостатки
Уменьшается языковой барьер между сотрудниками зарубежного отделения фирмы	Возможны проблемы реализации стратегических изменений на международном предприятии из-за сложности в отношениях между центром и местными национальными дочерними компаниями, а также изоляции работников, занятых за рубежом, от сотрудников центра. Это может быть вызвано языковыми барьерами, противоречивыми национальными интересами, культурными различиями, например личностными ценностями и установками в деловой жизни
Снимается проблема адаптации работника и его семьи к незнакомым условиям	
Увеличивается возможность занятости на мультинациональном предприятии менеджерам	Сотрудники исходной и принимающей стран являются карьерными заложниками: у руководителей в принимающей стране ограничены возможности накопить опыт за ее пределами и продвигаться выше руководящих должностей дочернего предприятия: та же проблема имеется у персонала исходной страны. Так как должности на центральном предприятии заняты только СИС, менеджмент, ответственный за обмен ресурсами между дочерними обществами и головным предприятием, за общее стратегическое планирование, не приобретет достаточного зарубежного опыта для получения прибыли
Ощутима экономия на проведении дорогостоящих адаптационных тренингов	
Снижаются затраты на найм, причем, даже в случае, если выплачиваются премии для привлечения кандидатов высокой квалификации	
Обеспечивается непрерывность в управлении иностранной дочерней компанией	Недостаток опыта в условиях усиливающейся конкуренции на интернациональном уровне. Выбор полицентричной политики может укрепить мнение многих представителей СИС о том, что зарубежный опыт мало ценен в профессиональном росте

Рис. 8.6. Преимущества и недостатки полицентрической политики

Региоцентрическая политика.

Региоцентрическая, или региональная, политика замещения должностей характеризуется тем, что при ее построении и реализации принимается во внимание национальность сотрудника (в зависимости от предлагаемой ему руководящей должности в соответственном регионе). Необходимость и характер смещения персонала зависят от

направления хозяйственной деятельности предприятия и его продуктовой стратегии. Во-первых, большое значение может иметь знание культурных особенностей региона, что часто необходимо при изучении общей линии товаров народного потребления или отдельных видов местной продукции. В этом случае снижается потребность предприятия в СИС по сравнению с опытными специалистами принимающей страны – МС и СДС. Во-вторых, если важно знание продукта и необходимо обслуживать рынки промышленных товаров, то имеет смысл привлечение большего количества СИС. Решающим фактором в такой ситуации является необходимость оперативного доступа к запросам головного предприятия и к соответствующей информации. В-третьих, предприятия, предоставляющие услуги, в том числе банки, стремятся к привлечению относительно большой численности СИС, особенно когда фирма обслуживает клиентов предприятия родной страны за рубежом.

Таблица 8.4
Изменения в персонал-менеджменте по фазам глобализации

<i>Управление человеческими ресурсами</i>				
	<i>Фаза 1. Национальная</i>	<i>Фаза 2. Интернациональная</i>	<i>Фаза 3. Мультинациональная</i>	<i>Фаза 4. Глобальная</i>
1	2	3	4	5
Замещение вакансий экспатриантами	Отсутствует (мало)	Много	Не частые	Много
Задачи		Продажа/управление/трансферты технологий	Управление	Координация и интеграция
Целевые группы для командирования за рубеж		Работники среднего уровня, продавцы	Работники высокого уровня	Менеджеры с высоким потенциалом и лучшие руководители
Влияние на карьеру заграничной командировки	Нейтрально-негативное	Неблагоприятное для карьеры на основном предприятии	Важно для глобальной карьеры	Обязательно для руководителей, ориентированных на рост

1	2	3	4	5
Возвращение	Трудное	Трудное	Менее трудное	Легкое
Тренинг и развитие (язык / культура)	Отсутствуют	Ограничены (например одна неделя)	Более длительный период	Непрерывные и сопровождающие карьеру
Участники тренингов	Нет	Экспатрианты	Экспатрианты	Менеджеры
Карьера	Национальная	Национальная	Иногда интернациональная	Глобальная
Национальность руководителей	Основной страны	Основной страны	Основной страны, иногда принимающей страны	Мультинациональность
Необходимые способности	Технические и менеджерские способности...	...плюс способности приспособления к культуре	...плюс познание культурных различий	...плюс способности интеркультурной деятельности
Побуждения/ компенсации, мотивация	Деньги	Деньги и авантюры	Шансы сделать вызов	Шансы сделать вызов, рост
Вознаграждения	Дополнительная оплата в качестве компенсации за нагрузки за границей		Менее обширный пакет мотиваций	

Геоцентрическая политика.

Особенность такой политики замещения должностей – поиск и назначение на ключевые посты организации лучших работников без учета их национальности. Преимущества и недостатки такой политики приведены на рис. 8.7.

Преимущества	Недостатки
Позволяет мультинациональному предприятию развивать кадры интернациональных сотрудников	Большинство принимающих стран ожидает от иностранных дочерних предприятий привлечения местных сотрудников. Для достижения этой цели они используют, например, свои иммиграционные законы, которые предусматривают, что найм кандидатов из принимающей страны возможен, если они соответствуют должным количеству и качеству. Большинство западных стран, а также США требуют от предприятий убедительного обоснования, если они принимают на работу иностранца вместо местного сотрудника. Такая аргументация может стать долгим, дорогим и иногда бессмысленным процессом
Снижает тенденцию национальной идентификации менеджеров с их текущей организационной общностью	Реализация этой политики может быть дорогостоящей из-за растущих затрат на тренинги и на переселение, а также из-за необходимости проведения политики вознаграждения, основанной на стандартизированном интернациональном базисе выплат, который может быть выше национального уровня многих стран
	Требуется много времени для нахождения кандидатов и принятия решений по замещению вакансий, а также установление централизованного контроля за ходом и результатами этого процесса
	Контролирующие мероприятия снижают независимость дочерних фирм, что может сопровождаться их протестом по отношению к Центру

Рис. 8.7. Преимущества и недостатки геоцентричной политики

8.4. Обеспечение интернационального предприятия персоналом

8.4.1. Интеркультурный профиль компетентности работника

Успешность работника интернационального предприятия зависит от наличия у него профессиональной, социальной, предпринимательской и личностной компетентности, семейной ситуации, способностей к изучению иностранных языков. Приведенные в табл. 8.5 показатели успешности нельзя рассматривать как статичные. Эволюция деятельности предприятия в международном формате предполагает, что планировать действия за рубежом нужно с учетом изменений, происходящих в стране, ее рыночных условий.

Таблица 8.5
Составляющие успешности работника, командированного за рубеж

<i>Критерий успешности</i>	<i>Характеристика критерия успешности</i>
Профессиональная компетентность	• Технические знания • Знания деятельности на головном предприятии и в принимающей стране • Менеджерские способности • Административная компетентность
Социальная компетентность	• Толерантность по отношению к неясностям /двусмысленности • Гибкость в поведении • Умение разрешать конфликты • Свобода от предубеждений • Способность к работе в команде • Культурная эмпатия и низкий уровень этноцентризма • Способности к налаживанию отношений, межличностному общению
Предпринимательская компетентность	• Способность к предпринимательскому и «выходящему за рамки подразделения» мышлению • Способность к совершению сделки, умению идентифицировать себя с целями предприятия и брать на себя ответственность за реализацию организационных интересов • Осознанное отношение к затратам, доходам и рискам
Личностная компетентность	• Вера в миссию • Согласованность с планом построения карьеры • Желание получить зарубежный опыт • Интерес к специфической культуре принимающей страны • Готовность к принятию новых установок и нового образа поведения • Гибкость • Выносливость • Владение приемами снижения стресса, обусловленного чужой культурой
Семейная ситуация	• Готовность супруга жить за границей • Наличие супруга/супруги, способного/способной приспособиться к жизни в другой стране и оказывать поддержку • Стабильное супружество
Языковые способности	• Знание языка принимающей страны • Способность к невербальным коммуникациям

Профиль пригодного работника должен формироваться с учетом компромиссных возможностей, т. е. все детализированные требования (к личным и профессиональным качествам) необходимо распределять на обязательные²³⁶ и желательные (дополнительные).

Пример

Описание должности

Интернациональное описание должности маркетинг-референта в банке

Функции

Маркетинг-референт для интернациональной деятельности

Позиция

Маркетинг-референт группы стран III: Италия, Испания, Португалия

Организация

²³⁶ См.: Interkultures Management. Interkultures Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansaetze im Unternehmen. Von drs. Blom H. und Dr. Meier H. – Berlin: Verlag Neue Wirtschaft Briefe. S. 135.

- Предпринимательская сфера: клиенты/Европа
- деловая сфера: клиенты фирмы/Европа
- позиция: маркетинг-референт группы стран Ш
- группа оплаты труда: тарифная группа 9-F
- отчитывается перед: рук. группы стран Ш
- право подписи: по особому согласованию

Задачи

- Содействие при привлечении клиентов, оказании им помощи с последующим принятием на себя функций кураторства над ними
- предварительная и последующая работа по подготовке посещения клиента за границей
- последующее осуществление собственного посещения клиента за рубежом
- анализ потенциала и потребностей клиентов
- поддержка при составлении кредитного предложения, его подготовке и калькулировании

Требования

- Образование: специалист в сфере банковской деятельности (экономика) или наличие дополнительной соответствующей квалификации
- опыт деятельности в кредитно-ориентированных сферах
- умение приобретать клиентов при соответствующей манере поведения за рубежом
- самостоятельность и гибкость в работе
- готовность к заграничным командировкам
- знание иностранных языков: английского (как обеспечивающего проведение переговоров) и языка, используемого в курируемых странах

8.4.2. Источники набора кандидатов

Традиционные для национальных организаций внутреннее и внешнее поля интересов сохраняются и для интернациональных. Чаще других интернациональные предприятия используют внутренние, или менее безопасные источники набора кандидатов.²³⁷

Таблица 8.6 ²³⁸

Внутренние замещения руководителей в европейском сравнении, %

237 См.: Drumm H.J. Personalwirtschaft. – Berlin, 2000.

238 См.: In: Interkultures Management. – S. 142.

Страна	Уровни менеджмента			Количество предприятий-респондентов
	Высший	Средний	Низший	
Германия	49	79	61	321
Швейцария	64	79	83	126
Великобритания	69	85	89	539
Ирландия	59	73	76	164
Франция	55	68	25	235
Испания	44	83	37	119
Италия	44	48	50	46
Турция	85	100	93	54
Нидерланды	51	70	69	108
Дания	36	72	72	192
Швеция	62	89	94	162
Норвегия	47	68	74	100
Финляндия	66	81	84	108
Всего	57,0	78	71	2274

Основная цель внутреннего замещения – рекрутинг уже известных и разделяющих корпоративную культуру сотрудников, а также «сигнализация» об индивидуальной мотивации работников, через возможность карьерного роста (табл. 8.7).

Таблица 8.7

Рекрутинг менеджеров высшего звена на интернациональных предприятиях, %

	Германия N = 321	Швейцария N = 125	Великобритания N = 539	Франция N = 235	Нидерланды N = 108
Внутренние замещения	49	64	69	55	51
С привлечением консультанта	67	46	75	57	71
Описание/реклама должности в:					
• национальных газетах	36	27	51	9	45
• интернациональных газетах	7	13	11	3	5
• профессиональных журналах	16	15	39	8	29
Личное обращение	7	11	17	9	19

Типичными инструментами поиска кандидатов на **внутреннем** рынке труда являются:

– *внутреннее описание должности* . Предусмотрено для внутреннего рынка труда и организуется в виде интернационального циркуляра, корпоративного издания (например журнала) или через Интранет;

– *непосредственное обращение руководителей или сотрудников* . Широко распространенный на крупных предприятиях метод поиска кандидатов, нередко используется также в среднем интернациональном бизнесе. Большие затраты на командирование и часто неизвестное поле деятельности в зарубежном филиале предопределили практику поиска тех работников, профессиональный потенциал и личностные качества которых известны на предприятии. Кажущийся безрисковым этот

путь зачастую таким не является, например, нередко руководитель не хочет лишаться профессионала, успешно выполняющего в его подразделении (отделе или группе) важные функции, или пытается избавиться от малопродуктивных или «критичных» сотрудников через «похвалу в дорогу»;²³⁹

– *перемещения, командировки*. Односторонние перемещения, в том числе заграничные командировки, теоретически могут приниматься во внимание при поиске сотрудников для зарубежного филиала. Формами перемещений являются, например, краткосрочная интернациональная деятельность, в том числе в рамках определенного проекта, или служебная командировка. Эти методы можно использовать в том случае, если они не противоречат должностной инструкции или обоснованы трудовым договором;

– *развивающие места для работников (Junior-Boards – multiple management-programs)*. Организация так называемых должностей ассистентов или заместителей (исполняющих обязанности). Посредством участия в выполнении руководящих задач, особенно нацеленных на интернациональное поле деятельности, сотрудников можно подготовить к выполнению менеджерских функций. Вариантом являются так называемые Junior-Boards (или multiple management-programs), организуемые на предприятиях крупного бизнеса и представляющие собой «теневые кабинеты», в которых регулярно (например каждые полгода) встречаются интернациональные группы молодых специалистов, например выпускников высших школ всех национальностей, занятых в концерне и имеющих профессиональный и/или заграничный опыт. Они совместно работают над реальными проектами или решением определенной задачи, осуществляют презентацию результатов. Дополнительной пользой этих мероприятий являются формируемая как следствие интернациональная дружба и информированность обо всей сети предприятия;

– *корпоративные университеты*, например школы бизнеса, организованные предприятием или используемые на кооперативных началах несколькими предприятиями. Цель корпоративных университетов – формирование интернационального потенциала молодых специалистов, нацеленных в рамках специальных обучающих (и повышающих квалификацию) программ на решение интернациональных задач.

Проблемы внутреннего замещения на интернациональных предприятиях схожи с национальными: возникающая потребность в замещении на более низких уровнях – «пустотах», образовавшихся в связи с закрытием «высестоящей» вакансии; суженные возможности выбора кандидатов по сравнению с привлечением из внешней среды, опасность «производственной слепоты» или образования «семейственности» и «групповщины». В отличие от внутреннего, внешнее замещение вакансий дает шанс появления на предприятии инновационного потенциала. Часто прежняя успешность внешнего кандидата позволяет ему достаточно быстро адаптироваться на новом месте работы. В то же время на предприятии появляется риск повышенной текучести: не реализовав свои надежды на продвижение и развитие, работники ищут новое место работы. Возможен также моббинг²⁴⁰ против «новеньких»; в интернациональной среде эта проблема может быть острее, чем на родном предприятии, если руководителем над пришедшими извне назначен местный сотрудник.

Наиболее целесообразные инструменты поиска **внешних** кандидатов:

– *рекламные объявления*, опубликованные в ежедневных и профессиональных изданиях (журналах и газетах) межрегионального и интернационального форматов, многие из которых имеют соответствующую рубрику. Их преимущество – гарантия выхода на целевую аудиторию кандидатов, имеющих опыт заграничной деятельности и готовых к интернациональной работе;

239 В области управления персоналом Германии «похвала в дорогу» (Wegloben) означает стремление дать хорошую характеристику не заслуживающему ее увольняющемуся сотруднику, чтобы от него избавиться.

240 Моббинг – психологическое давление на работника с целью выживания его из организации.

– *интернет* . Привычный для работы и общения этот канал поиска кандидатов для интернациональной деятельности пока мало привлекателен для специалистов и руководителей, которые скептически его воспринимают как средство рекрутинга. Наиболее востребованным он является для сегмента выпускников высших учебных заведений, которым предстоит поиск первого места работы, интернациональной практики или тренинговой программы;

– *практика, стипендии* . Во многих предприятиях используется персонал-маркетинговый подход в поиске контактов с потенциальными специалистами и молодыми руководителями еще во время их обучения: назначение стипендий от предприятия, руководство (кураторство) курсовыми, дипломными проектами, бакалаврскими и магистерскими работами, диссертациями и т. п. Преимущество такой формы общения – возможность оценить компетенции, потенциал, личностные характеристики будущего кандидата, единение практиканта с предприятием, познание им корпоративной культуры и реальных перспектив;

– *рекрутинговые мероприятия* . Традиционно считаются «результативным полем» для нахождения интернационально ориентированных молодых специалистов. К рекрутинговым мероприятиям относятся мастер-классы, осуществляемые собственно профессионалами предприятия, а также актуальные в настоящее время ярмарки контактов;

– *службы занятости и консультанты* . Как правило, службы занятости в поиске специалистов и руководителей для интернациональной деятельности играют подчиненную роль; монополию на выполнение этой функции завоевывают консультанты, работающие в сфере персонала, и «охотники за ключевыми фигурами» («Head Hunter»). Часто их деятельность узко специализирована (отдельные страны или группы стран, отрасли, функциональная направленность кандидата) и является достаточно результативной. Стоимость такого посредничества определяется для предприятия 2–6 месячными доходами будущего работника плюс накладные расходы;

– *непосредственное предложение* . Прямое предложение или прямая (целевая) вербовка очень распространены в интернациональной сфере деятельности. Осуществляются они, по оценкам практиков в зависимости от ситуации. Например, в интернациональных метрополиях сотрудники разных фирм часто проживают по соседству. Границы конкретного предприятия при тесных контактах практически стираются, и появляется возможность для вербовки или переманивания (перекупки) работника. Для соблюдения правовых норм и сохранения имиджа предприятия работа по вербовке и предварительному отбору часто поручается хед-хантеру. В странах, в законодательстве которых нет сильных ограничений в области вербовки персонала, используется прямое обращение через собственных сотрудников, которые в случае привлечения на предприятие успешного кандидата (например сокурсника) получают премиальные доплаты.

Примером вовлечения в «Интернациональную студенческую программу» обучающейся молодежи может быть компания «Siemens AG» (Мюнхен, Германия). Участниками двухгодичной, осуществляемой на конкурсной основе Программы, являются 670 человек, закончивших бакалаврскую подготовку, 300 из которых – молодые люди из Германии, 170 – из других европейских стран, 200 – представляют азиатскую аудиторию. Для получения квалификации магистра «Siemens» предлагает на это время места практикантов в Германии и за границей, мероприятия по повышению квалификации, совместную работу над проектами на предприятии, индивидуальное консультирование после окончания обучения и посредничество в получении постоянного места работы.

8.4.3. Отбор кандидатов на интернациональное предприятие

Интернациональный отбор осуществляется, как правило, представителями

головного предприятия, нацелен на выявление квалификации, мотивации, потенциала кандидата и проводится на основании профиля компетенций должности посредством использования юридически, этически и финансово обоснованных методов.

Таблица 8.8
Причины неудачной работы за рубежом

<i>Причины неудачной работы за рубежом</i>	<i>Удельный вес названного фактора, %</i>
Отклонение командирования супругой (супругом)	71
Ущерб развитию детей	64
Разлука с родственниками и друзьями	49
Ущерб карьере	41
Перестройка привычной жизни	37
Языковые сложности	29

Посредством правильно выбранных методов отбора должны быть определены те кандидаты, квалификация, мотивация и потенциал которых совпадают с профессионально-социальным профилем требований к должности и предприятию. При селекции кандидатов для занятости в международном сегменте учитывают различия в отборе молодых специалистов (например выпускников вузов), специалистов и руководителей для непосредственно интернационального замещения. Если при отборе выпускников высших учебных заведений применимы все традиционные методы отбора (анализ документов, телефонное интервью, собеседование, инструменты Оценочного центра, отдельные тесты, биографическое анкетирование) с акцентом внимания на интеркультурном потенциале, то при селекции специалистов и руководителей наиболее важную роль играют классические методы: анализ свидетельств, рекомендаций, неструктурированное интервью, единичный Оценочный центр, оценка испытательного срока.²⁴¹

Сложность в отборе возникает в том случае, если методы отбора не согласованы между собой, не объединены для отбора кандидатов по категориям вакансий, как это принято в национальной среде: рабочие, специалисты, служащие, руководители. Практика показывает, что при этом число методов, пригодных для выявления «интернационально обусловленных» характеристик кандидатов, ограничено, на многих предприятиях не накоплен достаточный опыт для селекции претендентов для занятости в международной среде.

Как правило, при интернациональном отборе главенствующую роль играют профессиональные компетенции и достижения кандидатов, а поведенческие и интеркультурные характеристики претендентов часто занимают второстепенные позиции. Специалисты объясняют это тем, что, во-первых, традиционно в большинстве развитых стран ключевыми являются именно профессиональные знания, а во-вторых, по сравнению с поведенческими компетенциями они проще и сравнительно надежно определяемы. В то же время статистика преждевременных возвращений «профессионально пригодных» работников из зарубежной командировки свидетельствует о том, что выявление специфических особенностей кандидата к адаптации к чужой культуре является также необходимым и важным.

Наибольшее значение при отборе интернационально пригодных кандидатов традиционно придается заявительным документам; аккумулируя первичную информацию о кандидатах, они определяют их предварительный отбор. Заявительные документы по своей структуре, стилю и содержанию, принятым в качестве пунктов оценки, являются в

²⁴¹ См.: Interkultures Management. – S. 154.

разных странах различными. Чаще всего по документам сложно проследить поведенческие способности кандидата для работы в интернациональной среде. Наибольшие различия среди заявительных документов имеет автобиография кандидата, прежде всего форма изложения информации. Принятая в США и Европе табличная форма пока не используется во многих восточных странах, где жизнеописание является произвольным и представляется в рукописном варианте. Отсутствующие во многих странах трудовые свидетельства затрудняют получение привычной информации о трудовой деятельности и достижениях претендента. В России, например, их приближенным аналогом является трудовая книжка. Есть разночтения и в представлении рекомендаций. В ряде культур они при отборе обязательны, а в других имеется слабое представление об их роли, форме и содержании.

Цель *собеседования* – получить общее (целостное) впечатление о кандидате и сопоставить его с требованиями рабочего места и предприятия. В процессе собеседования складывается представление о мнениях и позициях кандидата, его личностных представлениях, психических особенностях, отношении к чужой культуре, религии, особенностях страны командирования, готовности следовать принятым в ней правилам и традициям. В состав комиссии, проводящей собеседование с кандидатом на зарубежную командировку, должны входить разнофункциональные работники: специалист по работе с персоналом, руководитель подразделения с вакансией головного предприятия и/или непосредственный руководитель в стране командирования и др. Преимущества такой формы общения – ситуативное управление собеседованием, меньшие затраты и возможность получить «суммарное мнение» о кандидате. Многофункциональное собеседование, по оценкам практиков, имеет большую прогнозную валидность (вероятность успешности), чем обычное; в процессе разговора с кандидатом есть возможность сразу проверить его языковые знания (если в этом есть необходимость). Типичные вопросы, задаваемые на таком собеседовании:

- Почему вы нанимаетесь непосредственно к нам; куда вы нанимались еще?
- Каковы ваши профессиональные планы на ближайшие пять лет; чего хотели бы достичь?
- Каковы ваши сильные и слабые стороны? Подтвердите их примером.
- Почему вы хотите работать за рубежом (соответственно, ваша супруга/супруг, другие члены семьи)?
- Где и как, насколько успешно вам приходилось управлять (работать с...) интеркультурными рабочими ситуациями?
- Почему вы убеждены, что физические и психические нагрузки (напряжение) в стране командирования вам по плечу?

Проблемами являются типичные субъективные ошибки, оценки, обусловленные, в том числе, необученностью интервьюера. Кроме того, по оценкам специалистов, отборочное собеседование – это индивидуальная ситуация, в которой невозможно оценить управленческие квалификации претендента и его способность к деятельности, ориентированной на команду.

Посредством метода *Оценочный центр* (*Assessment Center* – *АС*) в интернациональном отборе выявляются профессиональные и поведенческие компетенции кандидата посредством приближенных к реальным ситуативных заданий (отдельные упражнения, ролевые игры, дискуссии и др.). Осуществляются они в группах или так называемом единичном АС под наблюдением нескольких экспертов (наблюдателей).

Преимущества метода: 1) достаточно высокая валидность и приемлемость его кандидатами; 2) возможность отклоненным кандидатам посредством конструктивной обратной связи обучаться, знать свои слабые стороны и получить опыт участия в отборе; 3) многократная оценка кандидатов различными наблюдателями.

Проблемой является конкурентная ситуация у кандидатов между собой. Часто используется так называемый единичный Оценочный центр: кандидат выполняет задания

не в группе, а автономно. Необходимость такой формы возникла из-за того, что, во-первых, для выполнения высококвалифицированных функций ситуация «поручить выполнение работы нескольким кандидатам друг против друга» не типична. Во-вторых, предполагаемые на замещения вакансий специалисты и руководители часто отклоняют свое участие в групповом Оценочном центре. Кроме того, эта процедура высокочатратна (по времени, стоимости, обучению экспертов). Особенно недооценивается внутренними кандидатами возникающий «имидж проигравшего», что может привести к скорому увольнению. Выявляется много ошибок в применении этого метода из-за необученности экспертов или отсутствия у них интеркультурного опыта, или из-за использования АС как чисто селекционного инструмента, а не с целью оценки потенциала.

В последнее время разрабатывается специальный «интеркультурный Оценочный центр», позволяющий оценить значительный массив интеркультурных компетенций (табл. 8.9). В качестве наблюдателей приглашаются бывшие экспатрианты, вернувшиеся из заграникомандировок.²⁴² Последствия неудачной деятельности на интернациональном уровне часто приносят больший финансовый и моральный ущерб, чем на национальном. Постоянной проблемой, требующей денежных затрат, является преждевременное возвращение командированного сотрудника. Исследования практики командирования в европейских мультинациональных компаниях свидетельствуют о том, что стоимость одной заграникомандировки в среднем составляет около 193 500 швейцарских марок. Согласно правилу Фауста, затраты на подобную командировку равны по меньшей мере двойному валовому доходу работника за рубежом. Прямые затраты на «неудачу» (жалованье, расходы на образование, переезд) для головного предприятия могут быть в три раза выше, чем доход работника внутри страны, включая издержки по переезду. Последнее зависит, в том числе, от курса валют и данного места работы. Потери доли на рынке и вред, нанесенный отношениям с клиентами, относятся к косвенным затратам. Они могут быть также значительными.

Таблица 8.9

Характеристики требований и упражнения интеркультурного Assessment Center

Упражнения	Составляющие интеркультурной эффективности								
	Терпимость к амбициям	Эмоциональная стабильность	Саморефлексия	Убеждение к оптимизму	Мотивация труда	Способность к контактированию	Способность к адаптации	Политизм	Гибкость в поведении
1. Единичные упражнения									
Представление	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Выражение эмоций		x					x		x
Ролевые игры	x	x	x				x	x	x
Анализ киноэпизодов							x		
Письменная работа с кейсами							x	x	
Кейс по теме			x						
Фильм и ролевая игра	x						x	x	
Анкета по интеркультурной компетентности	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2. Групповые упражнения									
Групповая дискуссия (например, по теме «командирование за рубежом»)		x			x		x	x	x
Групповая дискуссия (производственный климат)		x			x		x	x	x
Упражнение (передача ноу-хау)	x	x	x		x	x	x	x	x

242 См.: Stahl G. Internationaler Einsatz von Führungskraeften. – Muenchen, Wien, 1998.

При интеркультурном отборе значимым инструментом оказались и *рекомендательные письма*. В отличие от найма внутри страны, где их роль возрастает по мере приближения к топ-менеджерским позициям, в поиске и отборе пригодных работников для зарубежной деятельности они важны для претендентов всех категорий.

Метод «*Fallow Up*» (в пер. с *англ.* – довести до конца): после собеседования кандидат пишет письмо партнеру по разговору, в котором еще раз благодарит за приглашение и интересную беседу, а также еще раз подчеркивает свой интерес к объявленной вакантной должности.

Рекомендуемые специалистами многочисленные комбинации различных методов для оценки кандидатов необходимы, в первую очередь, для снижения риска ошибок в отборе и, как следствие, ошибочного замещения вакансии. Помимо финансовых и трудовых затрат ответственные за найм несут социальную ответственность. Работники, которые командированы за рубеж, несут большую ответственность, чем их коллеги, занятые в родной стране, за интеграцию и имидж предприятия.

Несмотря на используемые научно обоснованные методы, отбор кандидатов все же субъективен и связан с риском ошибочной оценки. Кроме того, часты ситуации, когда претенденты на высококвалифицированные позиции (как рабочие, так и руководящие) имеют серьезные ожидания от предстоящей работы, а значит, и от работодателя. По этой причине многие из них в процессе отбора оценивают предприятие на предстоящее соблюдение им обещаний, которые соответствуют действительности или личным ожиданиям. Это одна из причин относительно частых случаев прекращения отношений командированными работниками с предприятием-работодателем или невыполнения ими своих обязанностей.

8.5. Развитие персонала интернациональных предприятий

8.5.1. Задачи, адресаты и особенности интернационального развития персонала

Развитие персонала как на национальных, так и интернациональных предприятиях способствует расширению и улучшению знаний, навыков и способа поведения, а также точек зрения, ценностных установок сотрудников.

В соответствии с этим, развитие персонала «должно быть достаточной экономической предпосылкой, чтобы избежать ресурсного расточительства».²⁴³ Так как успешное развитие предполагает соответствующую мотивацию или готовность к обучению работников, оно не может осуществляться без учета их индивидуальных целей. Особое значение для интернациональных предприятий имеет цель так «институализировать обучение, чтобы только на первый взгляд казалось, что оно находится в противоречии с экономическими соображениями».²⁴⁴ Конкурентное преимущество может возникнуть в данном случае при использовании приобретаемого в интернациональном контексте опыта, предпосылкой которого на предприятии как раз является перманентное обучение.

Адресатами интернационального развития персонала являются целевые группы работников, занятых в интернациональной деятельности предприятия. Часто этот контингент сужают до руководящих работников головного предприятия интернационально действующей компании, или тех руководителей головного

243 См.: Scherm E., Süß St. Internationales Management, 2001. – S. 256.

244 Там же.

предприятия, которые командированы для работы за рубежом.²⁴⁵ Наряду с ними к обозначенной категории адресатов относят также рабочих и руководителей из других стран, молодых специалистов, которые уже работают за пределами национальных границ или они готовятся к работе. Необходимость их развития возникает чаще всего при так называемой «закладке» предприятия за рубежом, проведении монтажных работ, рассчитанных на период от нескольких месяцев до двух лет и требующих от работников сопоставительной подготовки.

Осуществляется также краткосрочное откомандирование сотрудников с различными целями: временное покрытие потребности в персонале, обучение или повышение квалификации работников в зарубежном филиале, интернациональная ротация занятых. Часто практикуются совместная работа специалистов из разных стран над проектами, участие в комиссиях (советах) а также использование так называемых пограничных должностей,²⁴⁶ будь то иностранное предприятие, иностранные клиенты, поставщики или стэйкхолдеры, переходящие в деятельности национальные границы и так же, как другие работники характеризуемой группы, имеющие постоянно меняющиеся установки на выполняемую работу в зависимости от ее содержания, формата и других особенностей. Кроме того, работники интернационального предприятия и новые (молодые) руководители, рекрутированные в них, должны быть интегрированы, что означает преодоление языкового барьера, содействие их идентификации с предприятием и принадлежности к нему.

В каждом случае развитие отмеченного круга работников, зависит не только от стратегических и организационных условий, но и от ценностных интернациональных ориентаций.

Вследствие этого осуществление развития работников имеет для предприятия определенные *особенности*. Во-первых, необходимо установить «происхождение» руководящих кадров, т. е. из какого они предприятия компании – головного или расположенного в принимающей стране. Статус предприятия в данном случае определяет количество направляемых за границу руководителей, потребность в их развитии, а также количество работников, относящихся к другим категориям персонала (специалисты, служащие и т. д.).

Во-вторых, содержание и форма развития работников зависят также от того, в какой мере головное предприятие и его филиалы объединены в своей деятельности, какое количество так называемых пограничных должностей, предусматривающих особые требования к интернациональной профессиональной (должностной) деятельности, в соответствии с этим образуется. Независимо от этого особая потребность в развитии работников возникает в том случае, если предприятие предполагает экспортировать свою продукцию и стремится поэтому достичь интернациональных или специфичных продуктовых стандартов.

Практика показала, что часто имеются *различия в потребности развития* работников, определяемые национальными особенностями образовательных систем, содержания и уровня образования в отдельных странах, с которыми предприятию приходится сталкиваться в интернациональной деятельности. Такие особенности целесообразно систематизировать. Например, принятое в Германии прикомандирование сотрудников на должности на основании соответствующих образовательных документов – дипломов, аттестатов или сертификации их знаний и способностей в странах без подобного стандартизированного подхода правилом не является. Кроме того,

245 См.: Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler, Randall S. Internationales Personalmanagement. – Wiesbaden, 1998. – S. 155.

246 Пограничные должности в международном бизнесе предусматривают, что работник выполняет функции, относящиеся, например, к двум предприятиям интернационального предприятия, расположенным в разных странах, что требует деятельности в неоднородной культурной и языковой среде.

руководителям не обязательно демонстрировать одинаковое «образовательное прошлое». Во Франции, например, в первую очередь, рекрутируют, учитывая ранг высшего учебного заведения, которое закончил кандидат, а содержательные критерии имеют меньшее значение. Предпочтение при найме в Японии отдается только выпускникам образовательных систем с целью пожизненной занятости, и в последнюю очередь – тем, кто часто меняет (или менял) место работы или вообще нанимается «со стороны». Вследствие этого при одинаковых задачах существуют различные потребности в развитии персонала и, соответственно, различные мероприятия по его осуществлению или дифференциации содержания.

Обусловленные спецификой страны рамочные условия приводят к необходимости национальной дифференциации потребности в развитии и возможному ограничению выбора мероприятий. Это относится не только к различным стилям обучения, но и еще к двум важным аспектам. Так, выявлено, что различия в поведении и адаптационной способности зависят не только от культуры страны пребывания, но и от «культурного образца», действующего в родной стране. Поэтому стандартизованный, обусловленный культурной спецификой тренинг без учета «культурного фона» участников не эффективен. Кроме того, в соответствии с различными национальными традициями развития руководящего состава работников используются и различные модели развития: японская (Elite Cohort Approach), немецкая (Funktionale Approach), англо-датская (Managerial Development Approach). Различаются они, прежде всего, подходами к рекрутированию, выявлению потенциала, планированию продвижения, а также связанным с ними содержанием развития.

Достаточные культурно-обусловленные компетенции у всех сотрудников, соответствующие требованиям предприятия, представляют важную предпосылку для достижения его интернационально-конкурентного преимущества. Масштаб этих компетенций должен быть дифференцирован в зависимости от задач, решаемых сотрудниками.

8.5.2. Цели, содержание и методы интеркультурного тренинга

Цели интеркультурных тренингов (часто их называют программами ориентаций работников) различаются в зависимости от поводов проведения и используемых для этого методов. В целом тренинг, как правило, должен быть ориентирован на формирование тех компетенций, которые наряду с профессиональными предпосылками являются необходимыми для того, чтобы в рамках замещения за рубежом или совместной работы с представителями других культур достичь поставленных целей или быть готовым к решению поставленных задач. А. Бергманн подчеркивает, что войти в ситуацию и работать за рубежом так же успешно, как и в родной стране, может быть только первоначальной целью командированного за рубеж менеджера, кроме этого он должен использовать преимущества культурной синергии на основании комбинации различных способов видения и действия в форме решения тех проблем и инноваций, которые допустимы.²⁴⁷

Из-за ограничений во времени – часто эти тренинги занимают на предприятиях не более нескольких недель – детализировать и изложить в достаточной мере все аспекты практически невозможно. Поэтому целесообразно ограничиться основными аспектами, которые помогут участнику изучить чужую культуру. Посредством такой подготовки нужно воспрепятствовать тому, что опыт за границей, или опыт работы с иностранцами может быть поверхностным, предубеждения оправдываются, а неверные выводы

²⁴⁷ См.: Bergmann A. Interkulturelle Managemententwicklung – In Haller M. u.a. Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. – Bern, Stuttgart, Wien, 1993. – S. 197.

формулируются участниками «по себе».²⁴⁸

Интеркультурный тренинг необходим всегда, если при командировании работника за рубеж предполагается его контакт с другими культурами. При частом командировании целесообразно разрабатывать *программу систематического интеркультурного тренинга*, в процессе которой сотрудники изучают встроенные в нее модули. Преимущества разработки такой программы – во-первых, снижение проблем при проведении подготовительных мероприятий, на которые при отъезде работника за рубеж часто не хватает времени; во-вторых, меньший риск при внеплановом замещении сотрудников в зарубежном филиале; в-третьих, большая готовность к работе за границей сотрудников головного предприятия, если они систематически привлекаются к зарубежным контактам и увеличивающимся интеркультурным компетенциям при зарубежных замещениях. Недостаток программы – затратность при ее формировании и реализации, что, однако, окупается ее результативностью.

Для систематизации тренинговых и ориентационных программ устанавливаются различные цели, различное содержание, используются различные методы.

Цели могут быть когнитивные, аффективные и ориентированные на поведение.²⁴⁹ При постановке *когнитивных* (познавательных) целей акцент в обучении делается на рост знаний о чужих культурах. Достижение *аффективных* целей²⁵⁰ предполагает изменение интересов, установок и точек зрения, манеры и способов поведения, приспособляемости. *Поведенческие* цели не могут быть достигнуты без базовых когнитивных и аффективных предпосылок, в свою очередь, также не являющихся независимыми друг от друга. Поэтому классификация целей на три категории является условной.

Пример

Программа развития

Шестицелевая программа развития экспатриантов, разработанная в конце 70-х гг. XX в. в Германии Штифелем, включает следующие цели:

- преодоление «культурного шока»;
- развитие адекватного принимающей страны стиля руководства;
- преодоление ролевых проблем;
- развитие навыков для проведения профессиональной экспертизы работников принимающей страны и их менеджерской компетенции;
- определение и развитие способностей к обеспечению инноваций в работе;
- приобретение коммуникативной компетентности.

Содержание программ может разделяться на две группы:

- культура, выходящая за пределы страны;
- специфическая культура.

В первом случае мероприятия нацелены на изменение установок, ценностных ориентаций и точек зрения, при этом должны достигаться «самосознание» и «культурное сознание». Это требует много времени и не дает участникам конкретных отправных точек для приспособляемого поведения в конкретных ситуациях. В рамках культурно-специфического тренинга должны предоставляться информация об определенной культуре и конкретные указания, способствующие определению поведения в ней, причем информация может быть неполной и не давать глубокого представления о культуре.

Методы разделяются на интеллектуальные (дидактические) и обусловленные

248 См.: Scherm E. Указ. соч. – С. 259.

249 См.: Dadler R. Interkulturelle Orientierung, 1987. – S. 59–65 Gudykunst Hammer, 1983.

250 Аффект – бурная эмоциональная реакция человека на воздействие внешнего мира (ярость, ужас и т. д.).

опытом. Первые строятся на предпосылке, что воспроизведенные знания о чужой культуре представляют обязательную предпосылку для интеркультурного эффекта, но пренебрегают интерперсональными отношениями. В тренинге, обусловленном опытом (затратном по времени и финансам), участник несет самостоятельную ответственность за обучение. Действия (активность) направлены на участников и должны обучить их интерперсональным способностям и решению проблем, в том числе в непривычных ситуациях и условиях перегрузок.

Можно использовать модель интеркультурного тренинга, разработанную W.B. Gudykunst и M.R. Hammer, которые упорядочили наиболее важные интеркультурные мероприятия и различные комбинации (рис. 8.8).²⁵¹

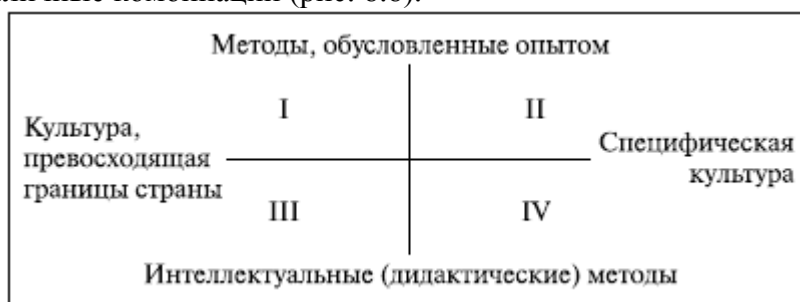


Рис. 8.8. Классификация интеркультурных тренингов

Разработанная классификация позволяет систематизировать основные техники, необходимые для проведения тренингов (табл. 8.10).²⁵²

Таблица 8.10

Основные техники для проведения интеркультурных тренингов

№ квად- рата	Используемая техника	Основание использования техники
1	2	3
I	Техники, обусловленные опытом и культурой, отличной от культуры родной страны	Техника наиболее широко используется, как это описывается в профильной литературе. Целесообразна в случае, если не играет роли в практике предприятия

²⁵¹ См.: Gudykunst W.B., Hammer M.R. Basic Training Design: Approaches to Intercultural Training – In: Landis d., Brislin R.W. (Hrgs): Handbook of Intercultural Training, Vol.1: Issues in Theory and Design. – New York, 1983. – S. 126–139.

²⁵² Систематизировано по: Gudykunst W.B., Hammer M.R. Basic Training Design: Approaches to Intercultural Training – In: Landis d., Brislin R.W. (Hrgs): Handbook of Intercultural Training, Vol. 1: Issues in Theory and Design. – New York, 1983; Bittner A., Reisch B. Internationale Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen, Institut für Interkulturelles Management. – Bad Honnef, 1991; Tung R. Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure. In: Mendenhall M.E. / Oddy G. (Hrgs.) Readings and Cases in International Human Resource Management, Boston, 1991; Daddler R. Interkulturelle Orientierung, 1987; Thomas A. Interkulturelles Handlungstraining in der Managerausbildung. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 18 (3/1989), Stahl G. Internationaler Einsatz von Führungskräften. – München, Wien, 1998; Domsch M., Lichtenberger B. Der internationale Personaleinsatz. In: Rosenstiel L, von, Regnet E., Domsch M. (Hrgs.): Führung von Mitarbeiter. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, Stuttgart, 1999.

1	2	3
II	Техники, обусловленные опытом и спецификой отдельной страны командирования	К таким техникам причисляют сензитивные тренинги, в которых этнически смешанные группы должны объясняться (спорить) с ощущением и предубеждением по мере необходимости с другими, и полевые исследования (<i>Field Experiences</i>), при которых будущие экспатрианты должны жить одну неделю в одной из чужой культур, чаще всего, в этнической субкультуре собственной страны, что считается эффективным методом для подготовки к замещению должности за рубежом. Несмотря на его полезность, в США он почти не получил распространения. Деловые ситуации – кейс-стади – в качестве третьего метода пригодны для того, чтобы привнести в тренинговую программу больше аспектов, непосредственно относящихся к предприятию. В них могут быть также встроены ситуации, пригодные для приобретения соответствующего опыта возвращающимся на родину экспатриантов
III	Техники, обусловленные необходимостью интеллектуального совершенствования по поводу особенностей культур, отличных от принятых в родной стране	К ним причисляют традиционные северо-американские курсы интеркультурных коммуникаций, культурной антропологии и культурно-сравнительной психологии, а также модель «Культурного самосознания» (<i>Cultural Self-Awareness</i>). Она построена на предпосылке, что индивидуум только тогда может быть успешным, если он знает собственные восприятия, ценности и способ поведения, и предполагает работу с видеофильмами, которые просматриваются и обсуждаются в группах
IV	Техники, обусловленные необходимостью интеллектуального совершенствования по поводу специфики культуры страны командирования	К ним относят, например, языковые тренинги и мероприятия по информированию о существенных особенностях условий окружающей среды в стране командирования, а также так называемую культуру-ассимилятор. Целесообразность первых двух обусловлена мероприятиями по подготовке к замещению должности за рубежом, хотя на некоторых предприятиях эта работа по подготовке проводится часто. Культурная ассимиляция предполагает симуляцию типичных для страны интеркультурных коммуникаций. Несмотря на широкое распространение в США, она подвергается критике, поскольку может дать лишь первичную ориентацию и поэтому пригодна для краткосрочного «вхождения в страну» и родственные ей культуры

Продолжительность развития посредством интеркультурного тренинга значительна по времени, поэтому для его осуществления нужно, во-первых, предусмотреть «достаточный плановый горизонт» и, во-вторых, увязать план развития персонала с планом продвижения (планом построения карьеры). Это особенно важно в случае предполагаемого интернационального замещения вакансии посредством ротации или формирования определенных квалификационных предпосылок для дальнейших карьерных шагов. Недостаточная подготовка (или отказ от нее) для иностранного замещения обусловлена, во-первых, недостатком времени перед отъездом и, во-вторых, отсутствием тренинговых мероприятий, по форме и содержанию соответствующих потребности. Исправить такое положение может систематическая разработка планов по развитию персонала, предусматривающих, в том числе, появление вакансий и подготовку работников предприятия к их замещению.

8.5.3. Проведение интеркультурного тренинга на предприятии

В зависимости от целей на интернациональных предприятиях используются различные формы развития работников. Определяя их, менеджер по персоналу, исходя из опыта международной деятельности, должен принимать во внимание, что работа за рубежом уже является одним из наиболее эффективных способов совершенствования специалистом или руководителем своих знаний и навыков. Результаты обследования, проведенного на интернациональных предприятиях Германии, позволили выявить основные мероприятия, реализуемые персонал-менеджментом для развития занятых за рубежом сотрудников (табл. 8.11).

Таблица 8.11

Мероприятия интернациональных предприятий по развитию персонала

<i>Мероприятия по развитию персонала</i>	<i>Удельный вес предприятий, %</i>
Замещение должности за рубежом в рамках тренинговых программ	81,1
Замещение за рубежом руководящих должностей для приобретения интернационального опыта	78,4
Образование интернациональных групп руководящих кадров и рабочих групп	64,9
Идентификация потенциала руководителя на зарубежное предприятие	48,6
Интернациональные программы ротации (<i>Job-Rotation</i>) для руководителей	40,5
Целевые приобретения и рекрутинг иностранных «высокопотенциальных работников»	32,4
Целевые тренинги руководящих кадров по кросс-культурному менеджменту	27,0
Пробретение иностранных топ-менеджеров для управления предприятием	27,0
Интернациональный менеджмент по организационной культуре	8,1
Отсутствие мероприятий	2,7

Для проведения интеркультурных тренинговых мероприятий сотрудников можно разделить на четыре группы:

1) сотрудники, командируемые за границу для долгосрочного замещения вакансий: высококвалифицированные специалисты, руководители, а также рабочие, осуществляющие монтажные работы;

2) сотрудники, командируемые для краткосрочного (один месяц) замещения вакансий за рубежом: работа в мультинациональных проектных группах или координирующих органах;

3) сотрудники, занимающие так называемые «пограничные должности», функции которых реализуются на стыке различных национальных культур, в данных условиях с выездом за рубеж, а также исполнительный персонал для (временной) занятости в рабочих группах совместно с иностранцами;

4) молодые специалисты и руководители, участвующие в интернациональной деятельности.

Для этих четырех групп могут формироваться различные ступени интернационального обучения. Согласно практике, необходимо принимать во внимание, что пограничным критерием для осуществления обучения могут быть как формирование так называемых гомогенных (однородных) программ (это достигается через необходимое дифференцирование по стране происхождения сотрудника и принимающей стране), так и

по иерархии должностей и функций участников обучения. Ступенчатая система подготовки, кроме того, дает возможность проводить контроль выбора адресатов на каждом этапе. При этом значительно снижается риск принятия неверного решения, например при командировании сотрудников в зарубежный филиал.

Ступени интернационального обучения могут быть представлены следующими обучающими модулями:²⁵³

– *первая ступень (модуль)* . Формирование базовых знаний иностранного языка и знаний о стране командирования.

Эти базисные компетенции являются основной предпосылкой успешной деятельности за рубежом. Интернационализация обучаемых групп может осуществляться посредством региональных или культурных брифингов (area briefings или cultural briefings). Эффективными формами развития являются также занятия с приглашенными профильными преподавателями вузов, просмотр специальных фильмов, знакомство с опубликованными материалами (брошюрами, журнальными статьями и др.), тематические встречи с бывшими экспатриантами или сотрудниками зарубежного филиала;

– *вторая ступень (модуль)* . Формирование способностей вербальной и невербальной коммуникации.

Особенно важны эти способности сотрудникам, направляемым для выполнения заданий, предполагающих длительный период пребывания за границей (осуществление монтажа предприятия, долгосрочная командировка), или выезжающих по конкретному поводу (работа в качестве координатора проекта, участие в переговорах). Критически оценить свои способности, например, невербального общения и получить необходимые навыки к ним можно с помощью видеофильмов, участия в ролевых играх, встреч с экспертами, специализирующимися на страноведении, работниками иностранного филиала;

– *третья ступень (модуль)* . Формирование основных интеркультурных компетенций.

Основная задача в реализации этого модуля – максимальная подготовка работника для командирования за рубеж, часто в условиях сжатого времени, и формирование компетенций для освоения им следующей ступени интеркультурного развития. Достигается это посредством техники «культурной ассимиляции», она способствует повышению мотивации сотрудника, побуждает к «направленным» размышлениям, снижает синдром «сбитого с толка». Целесообразны также деловые ситуации, особенно в случае, если дополнительные комментарии участникам дает бывший экспатриант;

– *четвертая ступень (модуль)* . Приобретение углубленных интеркультурных компетенций и интенсивный языковой тренинг.

Предназначается для сотрудников, командируемых за границу на длительный период, и предполагает осуществление мероприятий, направленных на детальное ознакомление либо со спецификой страны командирования, либо с общим, но углубленным представлением о ее культуре. Особенно важны эти знания в случае, если к длительным срокам пребывания в чужой стране добавляются значительная культурная дистанция, частые риски в коммуникационном поведении. Поэтому основными задачами модуля являются обеспечение (гарантия) реализации планируемого дела и формирование предпосылок для снижения риска неудач, связанных с трениями в коммуникациях и поведении, быстрого преодоления «шока реальности». Для молодых специалистов могут быть запланированы краткосрочные командировки в страну предстоящего длительного пребывания.

Опыт

253 Scherm E. Указ. соч. – С. 268–269.

Виртуальное командирование

Одной из распространенных форм работы за рубежом становится так называемое виртуальное командирование: работник, оставаясь на своем рабочем месте, несет ответственность за выполнение задач сотрудниками зарубежного предприятия. Характеризуется такая форма деятельности постоянными коммуникациями с зарубежными работниками и «оживленным движением» виртуально командированного, т. е. его частыми «маятниковыми» поездками. Новая форма курирования иностранных дочерних филиалов стала возможна из-за прогресса в информационных и коммуникационных технологиях.

8.5.4. Контроль успешности развития персонала на предприятии

Цели контроля успешности организационного развития:²⁵⁴

- установление того, что результаты развития персонала вносят действительный вклад в достижение предпринимательских целей;
- установление препятствий в развитии персонала;
- анализ причин отклонения целей развития;
- введение корректирующих мероприятий;
- выявление соотношения между пользой развития персонала и затратами на него.

Как и на национальном уровне, контроль успешности интернационального развития персонала характеризуется пятью основными функциями:

- *функция легитимности*, т. е. доказательства того, что цели развития персонала достигнуты;
- *функция улучшения*, т. е. совершенствования развития персонала на основе приобретенного опыта;
- *функция интеграции*, т. е. контроль как постоянный процесс обучения в отдельных мероприятиях;
- *функция принятия решения* – результаты контроля должны обуславливать принятие решений;
- *прогностическая функция* – полученный результат и опыт являются основанием (будущего) планирования развития персонала.²⁵⁵

В соответствии с этим контроль представляет собой интегративную составную часть планирования развития персонала, предназначен для проверки действительности первоначальных предпосылок, принципов реализации различных плановых этапов, начиная с определения потребности в развитии, выбора адресатов и мероприятий и заканчивая успешностью обучения и введения обучаемых в конкретные рабочие ситуации, т. е. контролем за достижением цели (контроль предпосылок, пошаговый контроль, контроль результатов). При отклонениях должен следовать анализ причин, на основании которого должны проводиться корректирующие мероприятия.

Условиями проведения контроля успешности являются:

- точное формулирование цели развития, которая определяется либо политикой организации в целом, либо кадровой политикой, а также сопровождается представлением о масштабности решаемых для этого задач и желаемой степени их достижения;
- достаточно надежное измерение успешности (выявление степени достижения цели), с обязательным учетом рамочных условий. Это определяется участвующими в контроле группами персонала, которые формулируют задачи и фиксируют точки контроля;

254 См.: Bertchel J. Personalmanagement. – Stuttgart: Schäffer – Poeschel, 1995.

255 См.: In: Scherm E. Internationales Personalmanagement. – Oldenbourg, München, Wien. – S. 266.

– экономичность контроля, т. е. достигаемая польза должна превышать затраты.

Сложности контроля развития персонала интернационального предприятия заключаются в том, что известные проблемы, возникающие на национальном предприятии, проявляются в большей степени и, кроме того, дополняются специфическими, интернациональными проблемами.

Пренебрежение контролем успешности тренингов происходит по следующим причинам: затратность проведения, убеждение в эффективности тренинговых мероприятий, страх участников, отсутствие концепции и инструментов контроля.

Опыт

Daimler-Benz AG

Опыт развития интернациональных групп молодых специалистов на Daimler-Benz AG (Германия)

Предприятие в рамках программы концерна поддерживает развитие интернациональных целевых групп молодых специалистов, закончивших высшие учебные заведения, образовательные или профессиональные планы которых будут реализовываться за рубежом. Программа развития преследует следующие цели:

- культурная интеграция в концерн;
- интернациональная культурная открытость и коммуникабельность;
- усиленная интеграция национальных и интернациональных предприятий относительно развития молодых специалистов;
- повышение работоспособности посредством решения серьезных проектных задач и более широкие профессиональные и личностные квалификации участников.

Программа разработана как одно– или двухлетнее обучение без отрыва от производства с меняющимися оценками проекта в различных интернациональных предприятиях. Помимо проектного участия в профессиональной сфере внешних филиалов концерна программа предусматривает задания для интернациональных, смешанных групп, а также ряд сопроводительных интеркультурных тренингов (4 × 5 дней). Отдельные участники могут при этом участвовать в регулярных сопроводительных собеседованиях, оказывающих влияние на личностную сторону участия в программе.

Daimler-Benz рассматривает эту программу как ценное дополнение традиционной практики командирования за рубеж в рамках стратегии интернационального развития персонала.

8.6. Оценка деятельности работников интернациональных предприятий

8.6.1. Особенности оценки деятельности работников интернациональных предприятий

В целом под оценкой деятельности понимается планомерная, регулярно проводимая в организации процедура, позволяющая на основании определенных критериев фиксировать достижения сотрудника через выполнение им своих должностных обязанностей. Не являясь самоцелью, оценка деятельности должна осуществляться для выявления общего квалификационного потенциала работника и позитивно влиять на его будущую деятельность.

Помимо известных классификаций цели разделяют на явные и латентные (скрытые).

К *явным* целям оценки деятельности относят:²⁵⁶

- формирование информационного основания для замещения вакансий в организации, развития персонала, построения карьерных планов;
- контроль замещения и принятия решения о продвижении работника;
- формирование основания для консультирования и содействия в рамках управления персоналом;
- контроль трудовых процессов и выполнения рабочих заданий;
- основание для оценки потенциала;
- дифференциация вознаграждений и побудителей к труду.

Латентные , т. е. скрытые, не проговариваемые и частично неосознанные целеустановки предприятия (руководства) при осуществлении оценки деятельности персонала:

- управление оценщиками;
- социализация оцениваемых;
- стабилизация структуры власти;
- снижение конфликтного потенциала и ненадежности.

Основная идея оценки деятельности персонала состоит «в охвате фактически выполняемой сотрудником работы в форме возможного к наблюдению и описываемого трудового результата и сравнения его с результатом, который должен быть показан».²⁵⁷

Выстраивая процесс оценки результативности деятельности работников, занятых на интернациональных предприятиях, менеджеры по персоналу исходя из поставленных целей определяют критерии оценки, контингент, предполагаемый к оцениванию, соответствующие процедуры. Это повторяет алгоритм аналогичных мероприятий, организуемых в национальном масштабе деятельности предприятия, однако, каждая составляющая имеет особенности, которые необходимо учитывать.

Первая особенность – разные подходы к пониманию выполненной работы . Сложность оценки исходит прежде всего из того, что рамочные условия, действующие на различных предприятиях, и привычные национальные условия окружающей среды значительно различаются. Кроме того, понятие «выполненная работа» не везде определяется как «конечная величина, выраженная в материальных измерителях», а «мотивация к работе» не связывается с индивидуализмом и корыстью.²⁵⁸ Во многих азиатских странах при этом повышение чувства принадлежности к группе и рост собственного уважения в группе отождествляются. В Японии оцениваются не только достигнутые результаты, но и приложенные для этого усилия и чувство общности (единения) индивида, в то время как в Латинской Америке выполненная работа означает максимизацию групповой успешности.

Вторая особенность – различия сотрудников одного интернационального предприятия . В данном случае различают два подхода, фокусирующихся на трех категориях оцениваемых. Согласно первому подходу при оценке речь может идти о 1) сотрудниках исходной страны (СИС), 2) местных сотрудниках (МС) или 3) сотрудниках других стран (СДС). Часто эти группы работников различаются по видам контракта, компенсационному пакету или возможностям служебного роста. Если оценщик и работник принадлежат к различным культурам, на оценку влияют различные нормы и ценности, которые нужно принимать во внимание. Согласно второму подходу, в группу оцениваемых могут входить: 1) экспатрианты (сотрудники, которые независимо от их должностей и происхождения замещают вакансии за рубежом), 2) менеджмент (высшее

²⁵⁶ См.: Scherm E. Указ. соч. – С. 267.

²⁵⁷ См.: Drumm H.-J. Personalwirtschaft. – Berlin, 2002.

²⁵⁸ См.: Kumar Brij Nino. Kulturabhängigkeit von Anreizsystemen. In: Handbuch Anreizsysteme. – Stuttgart, 1991.

руководство), а также 3) работники, занимающие так называемые «усеченные должности» (участники программ по обмену специалистами, молодые «интернациональные» специалисты и руководители).

Третья особенность – многообразие внешних влияний. Речь идет прежде всего о таких характеристиках экономической системы, как нормы инфляции, безработица или процентные ставки, которые находятся вне сферы влияния командированного работника. Играть роль различия интернациональных рынков, а также культура страны прикомандирования, к условиям которой работник с большими или меньшими трудностями приспосабливается, и которые влияют на успешность его деятельности. М. Harvey приводит пример: «Мексиканскому менеджеру было не до радости, потому что производительность труда достигала в среднем ровно половину от среднего показателя, рассчитанного американцами».

В Мехико это означало бы, что менеджер втрое или вчетверо больше работает, чем мексиканский рабочий».²⁵⁹ Приводя этот пример, Harvey фокусирует внимание на необходимости задействия в оценке деятельности сравнимых, «вовсе не абсолютных» показателей и поясняет, что мексиканский менеджер должен учитывать ограничения, типичные для Мехико, а не для европейских стран или США, которые могут быть очень разными. Подход и метод, с помощью которых измеряется производительность труда, равны, но результат из-за различий окружающей среды другой.

Четвертая особенность – различия организационных стратегий, структур и культур. Интернациональная деятельность, как правило, определяется стратегиями, отличными от стратегий, используемых на национальном уровне. Кроме того, в их реализации возможные различия в нахождении решений между дочерним и исходным предприятием из-за разного масштаба централизации или культурных влияний.

Пятая особенность – недостаточная сравнимость данных. Сравнение достижений экспатриантов на одном предприятии предполагает единый стандарт, который редко возможен. Например, импортные тарифы могут исказить прайс-лист, забастовка докеров в одной стране может замедлить поставку необходимых компонентов для производственной точки в другой стране, а местные трудовые соглашения могут требовать полной занятости на фабриках, которые работают ниже границы производственной мощности. Из-за влияния этих факторов объективная оценка работников дочернего предприятия становится проблематичной.

Шестая особенность – время, затраты, географическая дистанция. Как правило, интернациональная оценка деятельности требует больших затрат времени и финансов, потому что нужно принять во внимание большее количество факторов влияния, чем в национальных условиях, и понимание этих факторов при географической дистанции между оценщиком и сотрудником затруднено. При формировании оценочной системы также должно быть учтено время приспособления к новой культуре.

8.6.2. Подготовка и проведение оценки деятельности персонала

Длительный опыт функционирования в международной среде предприятий США позволил менеджерам по персоналу других стран воспользоваться американскими моделями оценки либо на их основании дорабатывать новые модели, учитывающие организационную специфику, местоположение и другие факторы. Условно процесс оценки можно разделить на несколько этапов (рис. 8.9).

На *первом* этапе определяется цель оценки – чаще всего это выявление потребности экспатриантов в развитии. Оценочная система должна также ориентироваться на сравнение деятельности сотрудников интернационального

²⁵⁹ См.: Harvey M.G. Focusing the International Personnel Performance Appraisal Process. In: Human Resource Development Quarterly 8 (1/1997).

предприятия, а также получение информации об изменении в работе отдельного работника в течение года. Сформулированная цель должна быть обоснована нормами права и этики.

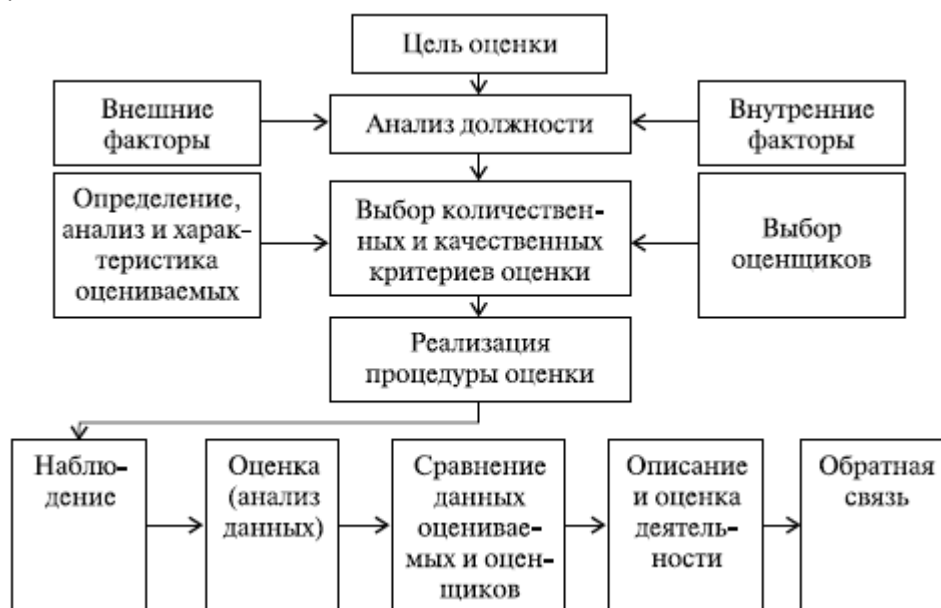


Рис. 8.9. Модель оценки персонала интернационального предприятия

На **втором** этапе проводится анализ рабочего места (должности) для каждой из оцениваемых позиций. Предстоит определить иерархический уровень должности, роль владельца должности, тип решаемых задач, элементы инфраструктуры. Для каталогизации характеристик выбираются должности с одинаковым типом деятельности за рубежом; как правило, «входные» характеристики пригодности составляются еще на этапе отбора, в соответствии с ними целесообразно проводить анализ. Принимая во внимание характер решаемых задач, оцениваемых можно разделить на четыре группы:

1) менеджер по организационным структурам (Strukture Reproducer) – отвечает за решение задач построения или воспроизведения на иностранном дочернем предприятии структуры, аналогичной головному предприятию. Такой структурой может быть отдел маркетинга или бухгалтерия;

2) менеджер по решению оперативных проблем (Troubeleshooter) Командируется на иностранное дочернее предприятие для решения оперативных (как правило, технических) проблем;

3) специалист, занятый на оперативной работе (Operational Element), задействуются на оперативном уровне, так же, как местные работники – в уже существующих структурах;

4) управляющий (Chief Executive Officer) – отвечает за надзор и управление всеми зарубежными операциями.

Группировки позиций, сформированные для возможного сравнения должностей в разных дочерних предприятиях, целесообразны только в том случае, если определены факторы, оказывающие влияние на выполняемую оцениваемым сотрудником работу. К **внутренним факторам** относятся: организационная культура, организационная структура и стратегия зарубежного филиала. **Внешние факторы** – это уровень экономического развития принимающей страны, имеющаяся инфраструктура, степень (или масштаб) вмешательства государства в хозяйственную жизнь предприятия. Кроме этого, важной составляющей воздействия на работу за границей является «степень чужеродности» принимающей страны, которая также должна стать предметом анализа. Практика показывает, что чем больше различия во внешних и внутренних факторах, тем сложнее формирование интернациональной системы оценки деятельности работников.

На *третьем* этапе определяется набор оценочных критериев. Как и на национальном предприятии, в интернациональном используются количественные и качественные показатели. При использовании в оценке *количественных* критериев группа оценщиков должна быть готова к возникновению проблем, связанных с особенностями измерения и расчетов. Часто применение количественных критериев – это ориентация оценки деятельности на показатели финансово-экономической деятельности предприятия. Однако эти вопросы, включая специфику трансфертных цен, курсы обмена валют, ее конвертируемость, используемые системы бухгалтерского учета, налоговых и других обязательств, в значительной части находятся за рамками ведения работников. *Качественные* критерии в оценке используют в случае отсутствия пригодной стандартизированной методики, ориентированной на количественные измерители, и невозможности учета влияния в расчетах различий внутреннего и внешнего окружения.

Содержательные аспекты критериев оценки формируются в соответствии с рамочными условиями предприятия. Например, в условиях этноцентрической политики стандарты оценки устанавливаются для своих работников. Полицентрический вариант означает, что критерии оценки должны быть определены шире локального уровня применения и будут использоваться для сотрудников принимающей страны. При изменении основной ориентации предприятия (например, если организация переходит на следующую ступень интернационализации и от существующих трансфертов технологий приступает к осуществлению более глобальных долгосрочных целей, центральными из которых становится управление во вновь созданных филиалах) критерии оценки, соответственно, тоже изменяются.

Четвертый этап – это процесс оценивания работников, или реализация оценочной сессии. Должны быть определены объект оценки (работу какой категории персонала организация предполагает оценивать), субъект (оценщики) и процедура оценки. Объект и субъект оценки могут быть также охарактеризованы на третьем этапе.

При определении *объекта* проведения оценки, необходимо помимо должности испытуемых на интернациональном предприятии принимать во внимание, является ли сотрудник представителем исходной СИС, принимающей МС или другой страны СДС. Наибольшую сложность в оценке вызывают две последние категории. Опыт американских менеджеров по персоналу показывает, что целесообразно и возможно использовать одинаковые методы для оценки СИС, МС и СДС, выбирая для этого один из двух подходов, различающихся языковой составляющей: при первом для всех категорий оцениваемых используется английский язык, при втором содержательные аспекты оценки переводятся на родной язык испытуемых, приближая их тем самым к условиям материнской среды. При явных положительных характеристиках того и другого подходов они, однако, не лишены недостатков. При использовании формуляров на английском языке многие представители МС и СДС понимают оценочные критерии не всегда и не полностью правильно. Если же формуляры переведены на родной язык испытуемых, возникает опасность, что содержание и постановка цели будут неправильно истолкованы собственными сотрудниками.

Другим важным моментом при выборе подхода к работе с объектом оценки является принятие во внимание культурных и исторических особенностей страны, представителем которой является оцениваемый. В некоторых странах оценка деятельности может быть воспринята как недоверие или даже оскорбление организации. Например, в Японии избегают прямых конфронтаций; руководитель не может прямо указать своим подчиненным на допущенные ими в работе ошибки. Следовательно, в зависимости от особенностей отдельных культур необходимо учитывать вид и способ проведения оценочной процедуры, а также вариант вынесения (оглашения) оценочного решения. Чтобы оценочная система не противоречила обычаям и установкам населения (рабочей силы) принимающей страны, целесообразно привлекать для ее разработки местных сотрудников, а в проведении оценочной сессии важна открытость и прозрачность.

Практика показала, что «вызовом системе оценки» будет задействование в оценочной процедуре *экспертов*, принадлежащих к другой, чем оцениваемые работники, культуре. Чаще всего, каждая из сторон имеет различные представления о критериях, ходе и интерпретации оценки и, соответственно, использовании полученных результатов. Кроме того, могут в значительной степени варьировать стили управления, контрольные инструменты, степень партисипативности и/или коммуникативности. Особенно важно учитывать эти аспекты при оценке управленцев. Если оценщик недостаточно ясно объясняет оцениваемому особенность задания (а от первичной информации зависит качество исполнения), то данные ситуативные факторы окажутся значимыми и могут оказать негативное влияние на результат.

Процесс оценки сотрудников интернационального предприятия намного сложнее и затратнее, чем сотрудников предприятия на национальном уровне ввиду указанных различий во времени, географической дистанции и культурных различий между оценщиком и оцениваемым сотрудником. Это может привести к вынесению различных оценок участвующими в процедуре экспертами, поэтому вероятность повышения удовлетворяющих обе стороны результатов возрастет в том случае, если будет проведено эксплицитное их сравнение, а также получена обратная связь.

Классификация оцениваемого персонала на категории, предложенная М. Harvey, позволяет разработать интернациональную систему оценки персонала. В качестве базиса используются внешние и внутренние факторы, которые учитываются как специфика отношений к ситуации в родной стране оцениваемого. Факторы могут быть как экстремального, так и ограниченного или более слабого действия. Соответственно, дистанция между ними может быть значительной, для ее учета предложено составление комбинаций факторов, с использованием матрицы четырех полей. В результате всех оцениваемых классифицируют на однородные категории. Результаты оценки работников этих групп должны быть в целом сравнимы.

8.7. Реинтеграция работников интернационального предприятия

Проблема репатриации, или реинтеграции возникает при длительной деятельности менеджеров за рубежом и предполагает *профессиональное и социальное повторное введение работника в организацию*, из которой он изначально был командирован. Проблема репатриации возникает прежде всего при этноцентрической стратегии с преобладающей моделью командировок, хотя она реальна и при синергетической стратегии, с характерными для нее моделями ротации и стажировок в зависимости от продолжительности пребывания работника за рубежом.

Согласно разработанной модели²⁶⁰ эффект «истинной интеграции», как правило, наступает спустя год после возвращения работника из зарубежной командировки на свое предприятие (рис. 8.10).

260 См.: K. Hirsch. Reintegration von Auslandsmitarbeitern. In Bergmann N., Sourisseaux A.L.J. Internationale Personalauswahl. In: Bergmann N., Sourisseaux A.L.J. Internationales Management. – Berlin Springer Verlag, 2003. – S. 291.

Фаза 1. Наивная интеграция	Фаза 2. Шок реинтеграции	Фаза 3. Истинная интеграция
<i>Характеристики:</i> Поверхностные представления о возвращении. Готовность к новому опыту. Общий оптимизм, эйфория от чувства «снова я дома»	<i>Характеристики:</i> Исчезновение первой эйфории. Ощущение непонимания со стороны коллег. Отсутствие круга друзей. Разочарование, сомнение, неудовлетворенность. Чувство, что «я не дома»	<i>Характеристики:</i> Формирование реалистичных ожиданий. Приспособление без решения собственных задач. Расширение поведенческого спектра и познание вновь поведенческих образцов
До 6 мес. после возвращения	6—12 мес. после возвращения	С 12 мес. после возвращения

Рис. 8.10. Процессная модель реинтеграции работника

Реинтеграция, как правило, преследует две основные цели: профессиональную и социальную. Необходимость *профессионального введения* работника в организацию возникает по причине того, что чаще всего на родном предприятии статус должности, связанные с ней задачи, а также формат замещения должностей имеют различия по сравнению с иностранным. *Социальное введение* целесообразно в том случае, если условия жизни в родной стране за время командировки изменились или жизненный стандарт в стране командирования был выше, чем на родине.

Реализация этих целей при повторном введении работника в организацию может иметь несколько вариантов.

Во-первых, результативна *подготовка вакантной должности* в головном предприятии, которое командировало работника за границу. Этот вариант предполагает систематическое планирование потребности в персонале, в рамках которого подходящая для экспатрианта должность может быть своевременно определена и к его возвращению подготовлена (должностная инструкция, рабочее место и т. д.). Целесообразна занятость экспатриантов на должностях, которые предполагают ответственность за отношения с иностранным предприятием в принимающей стране, в которых они работали. К полезным мероприятиям для подготовки репатриации можно отнести менторство, или наставничество на родном предприятии. Повышению эффективности повторного введения способствует также планирование состава персонала с включением в него категории командированных с обозначением сроков их пребывания за границей и набора их способностей.

Особый случай – незапланированное преждевременное возвращение работника, связанное с внезапным квалификационным дефицитом на родном предприятии, политическими проблемами или аномальными климатическими явлениями, сложностью интеграции в чужую культуру или причины частного характера.

Решением вопроса может быть замена систематизированного введения в организацию краткосрочным, например принятие решений-«амортизаторов»: поручение сотруднику «работы с особыми заданиями», проведение мероприятий по его развитию (обучению) или предоставление долгосрочного отпуска с гарантией последующей занятости.

Вторым вариантом реинтеграции работника могут быть выданные ему *гарантии повторного введения в организацию, исключаящие высвобождение и увольнение*. Различают гарантии, ограниченные по времени, и бессрочные, в большей степени предпочтительные для сотрудника или предусматривающие малые риски для предприятия. Исходя из этих принципов, а также статуса и полезности сотрудника в организации работодатель предлагает разные варианты гарантий. Во-первых, работнику может быть гарантировано только повторное введение (реинтеграция) в головное

предприятие. Во-вторых, гарантия повторного введения связывается с обещанием минимального денежного довольствия, определяемого на основании последнего основного дохода за границей. В-третьих, в составе гарантии – предоставление должности, соответствующей последней должности репатрианта на родном предприятии. В-четвертых, обещание предоставить аналог его последней должности в зарубежном филиале. В-пятых, повышение в должности относительно должности за границей. Располагая пакетом гарантий и предлагая определенный их вариант сотруднику, работодатель в любом случае должен принимать во внимание мотивационные потери командированных за рубеж, обнаруживающие себя при сравнении их собственного карьерного роста с карьерным ростом преуспевших за это время коллег, оставшихся на родине, и рассматривать (планировать) работу за рубежом как ступень профессионального продвижения.

Третья модель реинтеграции – *мероприятия, направленные на восполнение дефицита знаний и навыков* возвратившегося из командировки сотрудника. Планируемые заранее мероприятия должны быть в основном адресованы работникам, назначенным на более высокие, чем предыдущие, должностные позиции, а также тем, рабочие места которых на родине требуют от кандидата наличия новых компетенций.

Принятие во внимание *социальных задач* при повторном введении работника в организацию целесообразно, если его занятость в зарубежном филиале была длительной, а также произошли серьезные изменения в стране, городе, организации. Если командировка была прервана из-за сложностей интеграции в новых условиях, то предприятие-отправитель должно предусмотреть и моральные риски, поскольку, как уже отмечалось ранее, возвратившийся специалист, как правило, угнетен, осознает необходимость оправдаться в произошедшем; отмечены случаи регресса в его продвижении по службе.

Социальная интеграция должна быть направлена на решение нескольких проблем. Обязательной и первостепенной из них является введение возвратившегося сотрудника в круг его коллег, руководителей отделов, филиалов или предприятий, если его новая должность предполагает связи с ними. Помимо формального представления и знакомства «нового сотрудника» с последними ноу-хау в области производства и управления, изменениями в корпоративной культуре результативны «информационные листки», которые вывешиваются на определенное время в тех отделах и службах, с которыми сотрудник будет контактировать в процессе своей деятельности. Листки с цветной фотографией репатрианта содержат сведения о его статусе в организации, опыте работы в ней до командировки и в зарубежном филиале.

Важной с точки зрения социальной реинтеграции является также забота организации об адаптации семьи репатрианта на родине. Помощь в поиске жилья, выборе школы и детских учреждений для детей часто является обязанностью службы персонала организации, так же, как и организация встреч в «интернациональном клубе» предприятия, а также изучения языка страны супругом (супругой) репатрианта, если он (она) иностранец (иностранка).

Вопросы и задания для самопроверки

1. Каковы особенности изменений функций управления персоналом в соответствии с трансформацией форм и фаз интернационализации бизнеса?
2. Каковы причины необходимости выделения трех категорий сотрудников одного интернационального предприятия (по модели Моргана)?
3. Дайте краткую характеристику основных специфических черт управления персоналом интернационального предприятия.
4. Проведите сравнительный анализ деятельности менеджера по персоналу национального и интернационального предприятий. Прокомментируйте значение выражения «расширение диапазона деятельности» относительно функций отдела по

управлению персоналом предприятия, действующего в интернациональных границах.

5. Дайте комментарии к содержанию основных политик, реализуемых интернациональным предприятием при замещении должностей.

6. Дайте детализированную характеристику портрета пригодности менеджера интернационального предприятия.

7. Назовите основные источники обеспечения интернационального предприятия необходимым персоналом.

8. Дайте характеристику командированию за рубеж как внутрифирменной форме обеспечения организации персоналом и форме его развития.

9. Какие из методов отбора кандидатов наиболее часто используются при замещении вакансий на интернациональных предприятиях?

10. Каковы причины отклонения работником деятельности за рубежом и возвращения на предприятие раньше срока?

11. Каковы величина и структура затраты на командирование персонала за рубеж?

12. Охарактеризуйте этапы и содержание оценки деятельности персонала интернационального предприятия.

13. Каковы причины и содержание реинтеграции работника после длительного пребывания в зарубежной командировке?

Глава 9. Служба управления персоналом

9.1. Назначение и эволюция служб управления персоналом в организациях

Согласно одной из гипотез началом становления служб управления персоналом можно считать 2575–2465 гг. до рождения Христа, географически – Египет, учитывая писания Геродота о 100 тыс. рабочих, собранных и занятых на строительстве пирамиды Хеопса и других расположенных вокруг нее сооружений. Гипотетически должны были существовать подразделения или распорядители, в обязанности которых входили бы распределение работы, рабочего времени, оплата труда, наложение штрафных санкций за различные нарушения на рабочем месте.

Согласно другой версии, изложенной в современных западных учебниках, за точку отсчета истории управления людьми принимается английское средневековье – время образования гильдий ремесленников, способствующих улучшению условий труда, разрешению конфликтов, регулирующих отношения между работниками и работодателями.

Есть предположение и о том, что зарождение служб управления людьми сопоставимо со временем зарождения профсоюзного движения. Также логична гипотеза, что историческая точка появления этого вопроса совпадает с началом управленческой специализации. Г. Круден и А. Шерман утверждают, что: хотя кадровое управление не было сферой специализации вплоть до первой мировой войны, однако развитие этой сферы можно наблюдать, начиная со средних веков до промышленной революции. Заявляя о возникновении новых направлений в управлении, они же оговаривают, что на рубеже 1900-х гг. функции управления кадрами, ограниченные главным образом наймом и учетом использования рабочего времени, возглавлялись самим руководителем и являлись частью его основной работы.

На предприятии Baltimore and Ohio Railroad – появление кадрового отдела (службы) датируется 1880 г., его особенность состояла в очень узком спектре функций: найм и/или благосостояние занятых. Аналогичным было и название подразделения: «отдел найма», «отдел благосостояния». Современный отдел кадров появился, по мнению У. Френча, примерно в 1912 г., по своему назначению он приближался к службам, выполняющим

функции по управлению человеческими ресурсами на нынешних предприятиях. Полезность этого отдела и прогнозируемая востребованность выполняемых его работниками функций прослеживалась уже в первой попытке того времени дать им профильное образование. Так, в 1915 г. в Дортмундском колледже впервые был предложен учебный курс, предназначенный для управляющих наймом, а в 1919 г. уже 12 колледжей предлагали программы обучения по управлению кадрами. К началу 1920-х гг. эта сфера управления получила ясный статус в виде отдела кадров в большинстве крупных компаний и правительственных учреждений.

В 30-е гг., особенные для менеджмента, с одной стороны, активизацией профсоюзного движения, а с другой, возросшей степенью вмешательства государства в организационную деятельность, предпринимателями стали востребованы рекомендации профильных (производственных) психологов и социологов, изменился статус и направления работы кадровых служб. Эти подразделения были переориентированы на разбор жалоб, ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за кадровой деятельностью в организации. Кадровые отделы были переименованы в отделы производственных взаимоотношений.

В 30—40-х гг. значение отделов кадров и их политики усилилось. На них были возложены функции найма и увольнения, установления зарплаты и порядка продвижения по службе; однако центром их деятельности оказались отношения с профсоюзами, проводившими активную политику. Компании, вынужденные пойти на устранение причин недовольства профсоюзов, осуществили ряд мероприятий в области занятости, поручив их проведение отделам кадров.

До 60-х гг. XX в. функциональные задачи служб управления персоналом еще не имели предметной определенности. По словам П. Друкера, работа в этой области являлась частично работой архивного клерка, частично – работой по домоводству, частично – работой социального служащего и частично – «работой по борьбе с «огнем», т. е. по успокоению» профсоюзов.

Кадровые службы многих американских корпораций в 70—80-х гг.

преобразовались в службы человеческих ресурсов (ЧР). Управление и планирование ЧР на уровне фирм приобретает долговременный характер и становится одним из ведущих направлений стратегического управления предприятиями.

Рост профессионального сознания специалистов, занимающихся проблемами управления ЧР, нашел выражение в основании Ассоциации кадровиков, занятых в сфере государственной службы (Public Personnel Association, Чикаго, 1906 г.); возникновении в 1937 г. в Вашингтоне Общества кадровой администрации (Society for Personnel Administration) и объединении в 1973 г. этих организаций под новым названием: Ассоциация управления персоналом (Personnel Management Association).

Исследуя работу с персоналом на предприятиях, ученые придерживаются разных взглядов на ее периодизацию. В «трехфазной схеме», опубликованной в 1973 г. председателем Общества руководителей по персоналу Германии Х. Фридрихсом, кадровая деятельность структурировалась следующим образом:

- до 1950 – административный период;
- 1950–1970 – период признания (одобрения);
- с 1970 – период интеграции.²⁶¹

Спустя десятилетие У. Шпие, частично соглашаясь с трехфазной схемой, разделил историю развития работы с персоналом на четыре временных интервала: до 1960 г. – административный период; 1960–1970 – период легитимности; 1970–1975 – период структуризации; с 1976 г. – период реализации (внедрения).²⁶²

261 См.: *Friedrichs H. Moderne Personalfuehrung.* – München, 1973.

262 См.: *Spie U. (Hrgs.) Personalwesen als Managementaufgaben.* – Stuttgart, 1983.

Дальнейшие изменения в целях, задачах кадровой деятельности и подходах к ее реализации в хозяйствующих субъектах в 80-е гг. XX в. обусловили выделение новой фазы – *консолидации и рефлексии*.²⁶³ Заключительным стал период *реструктуризации* в работе с персоналом. Такое обозначение было вызвано, во-первых, прослеживающейся на крупных предприятиях децентрализацией кадровой деятельности; во-вторых, «усиливающимся перенесением распоряжений по персоналу на управленческие кадры среднего и низового звеньев, а также экстернализацией (аутсорсинг) в решении кадровых задач».²⁶⁴

В XXI в. организационные службы персонала ведущих мировых держав осознали необходимость принятия во внимание трех новых тенденций, наметившихся в работе с людьми и подтвердившихся ходом нового столетия:

- децентрализации;
- экономизации;
- интернационализации.

Наметившаяся в 80-е гг. XX в. тенденция децентрализации убедительно доказала, что именно новые комплексные технологии и связанные с ними, зависимые от временных затрат формы организации и производства ведут к тому, что к уже делегированным руководителям задачам по управлению персоналом добавляются новые: кадровое планирование, отбор и развитие. Практика показала, что только на местах можно оперативно и реально определить, какое влияние изменение комплексных технологий оказывает на количественный и качественный состав персонала, каковы новые подходы к достижению профессионализации занятых. Исследуя процесс децентрализации в кадровой деятельности, Б. Кастура указывает на то, что в будущем центральный отдел персонала прежде всего должен заниматься проектированием интеграции стратегии персонала в организационную стратегию и концепции использования персонал-политического инструментария. Центральным для отдела персонала вопросом он называет также развитие руководящих кадров и правовое обеспечение трудовых процессов.²⁶⁵ Новыми требованиями к должностной пригодности руководителя по персоналу стали стратегическая компетентность, концептуальное мышление, умение генерализовать в единой стратегии маркетинговую, инвестиционную, финансовую и другие сферы.

Тенденция *экономизации*, по оценкам Р. Вундерера, является «сопровождением децентрализации в ответственности за работу с персоналом» и проявляется в «малых организационных единицах (образованиях), которые действуют как *cost-profit* центры».²⁶⁶

На вопрос, «быть или не быть» службе персонала в перспективе – ученые и специалисты не дают однозначных ответов.

В книге «Менеджмент персонала в кризисе – кризис менеджмента персонала»²⁶⁷ австрийские ученые уже в названии определяют диагноз организационной кадровой деятельности. Исследуя причины изменений в работе с персоналом, они, с одной стороны,

263 См.: Wunderer R. Entwicklungstendenzen im Personalwesen – Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte, in DBW, 1983.

264 См.: Gaugler E. Personalmanagement seit dem Ende des Zweites Weltkriegs. In: Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft. – Mannheim, 1997. – S. 4.

265 См.: Kastura B. Dezentralisierungstendenz der Personalarbeit in Großunternehmen: Erklärungsansatz auf der Basis des HRM, Hamburg, 1996.

266 См.: Wunderer R. Das Personalwesen auf dem Weg zu einem Wertschöpfungs-Center. In: Personal, H. 4, 1994.

267 См.: Personalmanagement in der Krise – Krise des Personalmanagements. // H. Kraus, J. Schneff, A. Gutschelhofer (Hrsg.). – Wien: Linden, 1994.

резюмируют, что кадровая деятельность важна и возможна только в условиях разработанной стратегии и культурной дифференциации. С другой стороны, институционализация одинаковых систем менеджмента персонала во всех организациях не только неэффективна, но может разрушить организационную субкультуру. Новые требования к менеджменту персонала фокусируются в авторском толковании, во-первых, на определении компетентности персонала и его ответственности как составляющих «необходимой самоответственности» – главного атрибута развития организации в перспективе; это означает, что руководители и сотрудники каждого автономного подразделения организации сами ответственны за решение задач по персоналу, особенно в вопросах его развития, коммуникаций, организационного поведения, руководства, обеспечения новыми работниками, основного и дополнительного образования. Служба персонала становится свободной от выполнения традиционно возложенных на нее функций, и, соответственно, ее перспектива остается размытой.

В. Ехслер считает, что отдел персонала должен в дальнейшем так оптимизировать процесс своей работы, чтобы, оставаясь в организации, становиться конкурентоспособным.²⁶⁸ «В новом тысячелетии работа с персоналом будет так функционально разделена, что отдел персонала должен быть центральным, прежде всего, относительно стратегической концепции и интеграции различных направлений работы предприятия и децентральным относительно того, чтобы содействовать руководящим кадрам в развитии способностей сотрудников».²⁶⁹ С. Аркс обосновывает позицию, согласно которой действовать в свободном рынке как «прибыльные центры» могут только единичные службы персонала или их части. Для этого необходимы «особые компетенции, которые являются, как, например, в сфере опроса работников или развития персонала рыночно реализуемыми».²⁷⁰

Радикальной позиции относительно служб персонала придерживается Р. Бюннер в работе «Отдел персонала в банкротстве».²⁷¹ Начиная с определения банкротства, которое «следует предложить, если кто-то неплатежеспособен или налицо задолженность», он в качестве объектов такого состояния «подозревает» отделы персонала. Перечисляя традиционные функции работы с персоналом, Бюннер обосновывает предположение, что «на них тратятся деньги, но польза для предприятия практически не видна». Дискуссионность службы персонала в организации он аргументирует тем, что «некоторые функции из кадровой и социальной работы не имеют особого влияния на конкурентоспособность предприятия». Обосновывая свою позицию, Бюннер пишет, что для «конкурентоспособности организации, например, не имеет значения, делается ли расчет заработной платы «дома» или вне его». В книге показаны преимущества аутсорсинга в привлечении персонала, аутплейсмента, роль других сторонних организаций внешних консультирующих институтов, фондов и т. д.

Аргументируя важность развития персонала, Р. Бюннер ставит под сомнение отнесение решения этой задачи службе персонала. «Развитие должно происходить «к нужному моменту времени соразмерно бизнесу», а это «лучше всего могут оценить руководящие кадры на месте»; поэтому «они должны компетенцию и ответственность за

268 См.: *Oechsler W.A.* Historische Entwicklung zum Human Resource Management. In: Knauth P. /Wollert A. (Hrsg.), *Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisationen und Mitarbeiterführung. Strategien. Konzepte. Praxisbeispiele.* – Koeln, 1996.

269 См.: *Oechsler W.A.* Personal und Arbeit nach 2000. In: Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft. – Mannheim, 1997.

270 См.: *Arx v. S.* Das Wertschoepfungs-Center-Konzept als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit. Darstellung aus der Sicht der Wissenschaft. In: Wunderer R., Kuhn T. (Hrsg.) *Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit.* – Neuwied/Kriftel, 1995.

271 См.: *Buehner R.* Personalarbeit mit Kennzahlen fuehren. Landsberg/Lech, 2000.

это взять на себя», но «не делают это, потому что эту функцию выполняет служба персонала». Резюмируя видение проблемы, Р. Бюннер цитирует известного политика: «Война слишком важна, чтобы предоставить ее самим военным», так и сотрудники слишком важны, чтобы передать их кадровикам. «Банкротство кадровой службы возможно, – заключает он, – если 35 % своих долгов, или данных за последние три года обещаний, она сможет погасить в течение одного».

Американские и западноевропейские организации используют разные подходы при совершенствовании деятельности отделов персонала, выявлении их значимости и результативности в реализации бизнес-стратегий. Во-первых, это «проверка платежеспособности» с помощью организационных мероприятий. Для этого функции службы персонала делятся на три группы: затратные, сервисные и доходные. Другие фирмы применяют бенчмаркинг, сравнивая работу собственной службы персонала с аналогичными службами на других предприятиях. В качестве масштаба сравнения используются численность сотрудников службы персонала и выполняющих отдельные функции кадрового менеджмента, «вид применяемой системы управления персоналом, оплата труда, уровень образования специалистов службы, удовлетворенность кадровой работой функциональных отделов и организационных бизнес-сфер.

Тенденция *интернационализации* в работе с персоналом стала следствием расширения сферы деятельности организаций за пределы национальных границ и образования, в том числе европейского внутреннего рынка, что потребовало формирования новых функций службы персонала (см. главу 8).

9.2. Внутренняя структура и степень самостоятельности службы персонала в организации

Диапазон кадровой сферы в организациях зависит от различных факторов: число занятых; отрасль, к которой относится хозяйствующий субъект; степень децентрализации его структуры.

Чем выше численность занятых в организации (табл. 9.1), тем масштабнее организован в ней кадровый менеджмент. Величиной предприятия определяются также задачи службы персонала. С ростом численности и степени разнородности работников (по образованию, профессиональной принадлежности, статусу, демографическим и другим характеристикам) изменяются их ожидания от работодателя. Это требует более высоких затрат на «кураторство» со стороны специалистов по персоналу. Широкий диапазон хозяйствования на предприятиях крупного бизнеса позволяет им, в отличие от малых предприятий, вкладывать инвестиции в человеческий капитал и связанный с этим менеджмент персонала.

Таблица 9.1

Интернациональные стандарты разделения предприятий по численности занятых (человек)

<i>Страна</i>	<i>Малые предприятия</i>	<i>Средние предприятия</i>	<i>Крупные предприятия</i>
Швейцария		до 49	с 50
Швеция		до 49	с 50
Бельгия		до 49	с 50
Австрия	до 10	до 99	с 100
Нидерланды	до 10	до 99	с 100
Дания	до 20		
Норвегия	до 20		
Ирландия	до 20		
Великобритания	до 20	до 250	с 250
Япония	до 50	до 300	с 300
Франция	до 10	до 499	с 500
Германия	до 50	до 499	с 500
США	до 100	до 999	с 1000

Согласно опросу, проведенному в Германии, организации, штат которых превышает 200 человек, считают необходимым иметь, по крайней мере одного специалиста по человеческим ресурсам, около 60 % фирм, на которых занято более 150 человек, нанимают такого специалиста. Некоторые организации, нуждающиеся в профессионале в области отбора или обучения, принимают его на работу, даже если их штат не превышает 100 человек.

Традиционно сложились следующие национальные предпочтения относительно численности занятых в службах персонала на предприятиях: Япония – 2,7 % от численности занятых, США – 1–1,1 %, Франция – 0,75 %, СССР 80-х гг. XX в. – 0,3–0,8 %.

Исследования взаимосвязей между принадлежностью к отрасли и емкостью кадровой сферы показывают, что в производственной сфере (индустрии) диапазон службы персонала несколько меньше, чем в торговле и сфере услуг.

Крупные предприятия, как и организации торговой сферы, чаще *децентрализованы*, имеют наряду с центральным еще несколько мест расположения, в которых работа с персоналом осуществляется «на местах». Поэтому в крупном бизнесе и торговле менеджмент персонала традиционно осуществляется более интенсивно.

При формировании службы персонала значение имеет, во-первых, выбор модели ее структурирования, а во-вторых, связанный с этим вариант ее интеграции в иерархию предприятия.

Для внутренней структуры службы персонала диапазон выбора может быть представлен тремя основными *моделями*:

- структурирование по группам (категориям) сотрудников;
- структурирование по функциям работы с персоналом;
- референтная модель.

Если служба структурирована по *категориям персонала* (рис. 9.1), это означает, что за ее отдельными сотрудниками закрепляются для кураторства специфические группы работников: рабочие, служащие, руководители, специалисты, практиканты или стажеры. Допустимо также разделение кураторства по месту расположения предприятий – головного и филиалов. Сотрудники службы персонала принимают на себя все профильные (типичные) обязанности, связанные с курированием, расчетами (отчислениями), развитием прикрепленной к ним группы сотрудников.

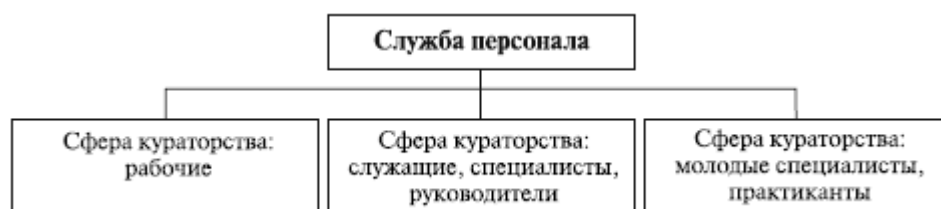


Рис. 9.1. Пример структурирования службы персонала по группам (категориям) сотрудников

Такая модель структурирования целесообразна в том случае, если для профильного курирования определенной группы сотрудников необходимы специальные знания, в том числе в области специфики трудового законодательства. В прошлом законодательство о труде и тарифные договоры были в большей степени, чем в настоящее время, дифференцированы между рабочими и служащими; исходя из этого значительно различались правовые основы. Тенденция сокращения различий, по наблюдениям западных специалистов, сказалась на снижении популярности «групповой» модели, они считают, что разделение кадровых функций по группам сотрудников на этой основе тоже дало обратный ход.

Преимущества и недостатки модели приведены в табл. 9.2.

Таблица 9.2

Преимущества и недостатки структурирования службы персонала по группам сотрудников

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Глубокая проработка процессов и процедур, обусловленных конкретной личностью	Построение специальных знаний в определенной кадрово-хозяйственной функциональной сфере едва ли возможно
Построение «широких знаний» в работе с персоналом	Возможно большое напряжение у работников кадровой сферы, связанное с постоянной сменой задач и заданий
Сильная ориентация на клиента через ясные компетенции по всем вопросам	
Хорошая возможность взаимозамещения	
Возможность построения доверительных отношений	
Большая возможность консультирования (давать совет), так как вся информация о группе работников сосредоточена на одном рабочем месте (в одной должности)	

По-другому выглядит *функциональное* разделение службы персонала (рис. 9.2). Специфика этой модели – ориентация на определенные задачи, на которых специализируются сотрудники службы: обеспечение персоналом, развитие персонала, заработная плата и др. В ходе решения этих задач профильный сотрудник службы персонала несет ответственность за всех работников предприятия, независимо от того, к какой группе (категории) они принадлежат.

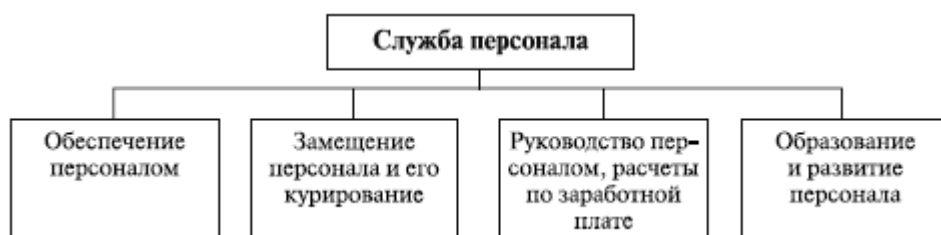


Рис. 9.2. Пример структурирования службы персонала по кадровым функциям

Функциональное разделение делает возможной сильную профильную специализацию службы персонала, однако оно имеет и недостатки: неясные компетенции, множество партнеров по переговорам для одного сотрудника, эффект потери «широкой информации» о курируемом работнике и др. (табл. 9.3).

Таблица 9.3

Преимущества и недостатки структурирования службы персонала по кадровым функциям

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Узкая профильная специализация работников службы персонала	Неясные компетенции, множество (различных) партнеров по переговорам для одного сотрудника
«Интенсивное курирование» работников по определенным профильным вопросам	Потеря «широкой информации» об одном курируемом работнике
	Малая сменяемость решаемых задач
	Недостаточно принимаются во внимание взаимосвязи между действиями и их последствиями

Референтная модель (рис. 9.3) представляет собой смешение функционального и категориально обусловленного структурирования. С одной стороны, она характеризуется широким полем решаемых задач, которые принимает на себя часть сотрудников службы персонала: руководство персоналом или общие вопросы. С другой стороны, имеются так называемые персонал-референты, которые принимают на себя решение задач в определенных сферах, охватывающих курирование работника от его найма до увольнения. Структурные подразделения предприятия «поделены» между специализированными бюро службы персонала, каждое из которых имеет руководителя и группу подчиненных ему сотрудников.

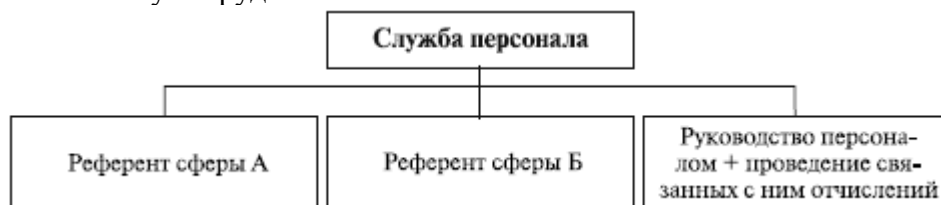


Рис. 9.3. Пример структурирования службы персонала согласно референтной модели

Наряду с классическими структурами используются различные их комбинации и варианты. Оптимальность их формы на предприятии зависит от таких факторов, как внутренняя его ориентация на клиентов, гибкость, загруженность персонала работой, необходимость специальных знаний и др.

На исполнение кадровых задач влияет не только внутренняя структура службы персонала, но и ее *включение в иерархию управления предприятием*. Выбор может быть из

следующих моделей: 1) соединение кадровых и руководящих функций предприятия (рис. 9.4); 2) штабной отдел, подчиненный руководству предприятия (рис. 9.5); 3) самостоятельный отдел первого уровня управления предприятием (рис. 9.6); 4) отдел, подчиненный одной из сфер первого уровня управления предприятием (рис. 9.7).

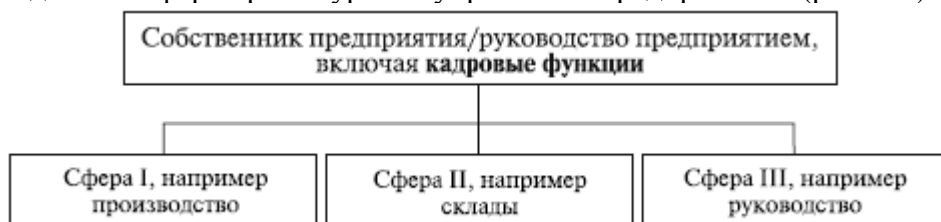


Рис. 9.4. Вариант соединения кадровых и руководящих функций предприятия



Рис. 9.5. Пример службы персонала как штабного отдела руководства



Рис. 9.6. Пример службы персонала на первом уровне управления предприятием

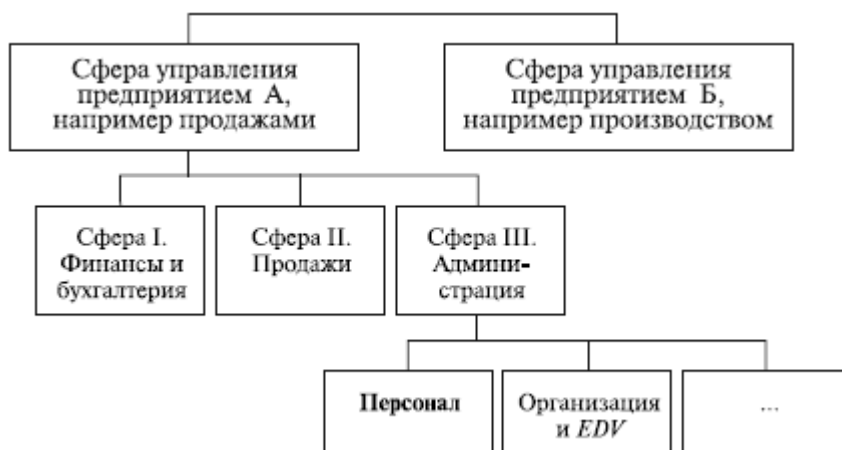


Рис. 9.7. Пример сферы персонала как отдела второго уровня управления

предприятием

Варианты такого включения службы персонала в иерархию, приведенные на рис. 9.3–9.7, определяют, во-первых, значение, которое придается работе с персоналом; во-вторых, возможность кадровой сферы соучаствовать в формировании политики предприятия; в-третьих, сказываются на возможности сотрудников службы персонала формировать и получать релевантную (необходимую для решения данной задачи) информацию, а также принимать и воплощать в жизнь решения, связанные с кадрово-хозяйственной деятельностью.

Из истории

Помещение для кадровой службы

Объективная необходимость признания специалистов по работе с персоналом самостоятельными звеньями в системе профильного высшего образования и организационной структуре хозяйствующих субъектов привели к продуманной организации соответствующего отдела на предприятиях.

Впервые изданный словарь по работе с персоналом содержал обстоятельный раздел, посвященный размещению работников службы персонала. Кадровое дело, говорилось в нем, подразумевает, прежде всего, работу с «посетителями особого рода»: кандидатами на найм и сотрудниками, что означает важным ее проведение в «спокойной атмосфере», образно – за «круглым столом», подразумевающим близкое размещение собеседников друг к другу.

В зависимости от характера кадровой деятельности (работа с документацией, посетителями и т. д.) предлагались представленные в таблице нормы выделяемых служебных помещений. Показывая значения их усредненных площадей, авторы оговаривали, что организация «современных крупных отделов предприятий Германии подразумевает выделение 8–12 кв. м на рабочее место, в то время как на американских – 4,5–6,5».

Потребность в помещении службы управления персоналом организации, ФРГ (численность сотрудников от 500 до 5000)

Помещение, № п/п	Площадь, кв. м	Обозначение деятельности
1	16—25	Директор по персоналу
2	10—20	Ассистент директора по персоналу
3	8—12	Главный делопроизводитель по трудовому праву
4	8—12	Секретарь директора по персоналу
5	10—16	Стенографистка
6	8—12	Руководитель службы управления персоналом
7	8—12	Руководитель группы по обучению и повышению квалификации персонала
8	16	Стенографистка и помощник
9	16	Делопроизводитель по расчету заработной платы (доходов)
10	10—20	Стенографистка и помощник

Источник: Goossens F. Personalleiterhandbuch / Verlag moderne Industrie, Muenchen, 1974. – S. 228.

Согласно практическому опыту:

- чем выше в иерархии организационной структуры управления размещается служба персонала, тем больше у нее возможностей для акцентирования внимания на человеческих ресурсах, привнесения связанных с ними аспектов в организационные процессы планирования и принятия решений, участия на равноправных основах с другими функциональными подразделениями участия в формировании политики предприятия;

- чем выше на верхних уровнях позиционируется кадровая служба (кадровая сфера деятельности), тем обширнее и быстрее ее информация, необходимая для формирования кадровой политики;

- чем ниже уровень сферы персонала в управленческой структуре, тем более она направлена на выполнение оперативных задач и менее направлена на решение стратегических задач;

- чем более ограничена иерархическая позиция службы персонала (кадровой сферы), тем ограниченнее реализация решений, связанных с кадровой политикой.

9.3. Основные задачи и функции службы управления персоналом

Задачи службы управления персоналом формулируются согласно основной цели ее деятельности и, как правило, закрепляются в Положении об этом подразделении (отделе). Цель службы: обеспечение организации работниками, способными реализовать организационную стратегию в настоящее время и с учетом ее изменения в перспективе. В укрупненном варианте задачи службы сводятся к следующему:

- разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с современными концепциями управления человеческими ресурсами, правовыми и этическими нормами и с учетом внутрифирменных стандартов;

- формирование и обновление информационно-аналитической базы для принятия организационных решений по вопросам управления персоналом;

- обеспечение безопасных условий достойного труда, адаптации в организации, мотивации и развития персонала организации.

Функции службы управления персоналом определяются поставленными перед ней задачами:

- участие в разработке и реализации целей и политики организации в сфере управления персоналом;

- осуществление прогнозных и плановых расчетов потребности в персонале. Разработка планов и программ обеспечения организации персоналом, его движения, развития и высвобождения;

- участие в проектировании рабочих мест, осуществление маркетинговых мероприятий по поиску и привлечению кандидатов на найм, осуществление (первичной или окончательной) оценки их профессиональной и личностной пригодности;

- разработка и реализация программы адаптации новых работников в организации;

- участие в подготовке и реализации компетентного подхода к управлению персоналом (разработка пакета индивидуальных компетенций работников, диагностики их наличия, приобретения и оценивания);

- организация развития работников посредством обучения (отбор персонала для обучения, выбор преподавательского состава, форм и методов обучения и контроля его результативности, определение затрат);

- участие в разработке планов профессионального и должностного продвижения сотрудников, организация их реализации в организации;

- формирование кадрового резерва на замещение руководящих должностей и организация работы по развитию входящих в его состав работников;

- организация процедуры оценки деятельности работников в организации в

соответствии с разработанными в организации стандартами и категорией аттестуемого персонала;

- участие в разработке и совершенствовании организации оплаты труда и стимулирования персонала организации (разработка/выбор форм и систем оплаты труда, компенсационного пакета);

- организация процедуры по выявлению состояния удовлетворенности персонала работой в организации (разработка анкет, выбор форм опроса, обработка информации, определение динамики), участие в решении задач, обеспечивающих уменьшение расхождений между реальными и ожиданиями сотрудников;

- мониторинг и обеспечение социального равновесия в подразделениях организации: разработка и реализация мер по формированию психологического климата, предотвращению случаев моббинга и боссинга в организации. Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с персоналом;

- организация защиты жизни и здоровья сотрудников. Участие в мониторинге условий труда, организации профилактических медицинских обследований и диспансеризации сотрудников, разработке действенных мероприятий по выявлению и лечению алкогольной и наркотической зависимости;

- реализация социальных функций в работе с персоналом (участие в организации питания, работе библиотеки, медпункта, спортивно-оздоровительных подразделений и др.);

- проведение постоянного мониторинга рынков труда, делового и профессионального образования, основных конкурентов и системных партнеров организации;

- повышение эффективности работы персонала на основе рационализации модели, структуры и штата службы персонала, управления дисциплиной;

- постоянное совершенствование форм и методов управления персоналом на основе использования новых технологий осуществления документооборота, унификации документации по кадровому делопроизводству, оперативности в профильной (кадровой) осведомленности работников и кандидатов на вакансии;

- реализация представительских функций во внешних организациях, связях с общественностью, средствах массовой информации по вопросам, являющимся профильными для подразделения.

9.4. Права службы управления персоналом

Право – это совокупность устанавливаемых и охраняемых государственной властью норм и правил, регулирующих отношения людей в обществе и дающих возможность действовать, поступать определенным образом, в том числе предъявлять требования и осуществлять контроль. Определение прав службы персонала означает, что существует обозначенное функциональное поле внутри предприятия и за его пределами, действовать в котором служба может согласно узаконенным предписаниям, обязательным для соблюдения ее работниками, а также персоналом других подразделений.

Права службы управления персоналом:

- 1) *право вносить руководству предложения* по совершенствованию деятельности организации, других структурных подразделений: о поощрении или применении в установленном порядке предусмотренных законом дисциплинарных мер к сотрудникам организации, виновным в нарушении законодательства; решений органов управления организации, приказов и распоряжений высшего руководства и иных нормативных актов организации;

- 2) *право участвовать в подготовке стратегии, политики, перспективных планов* развития организации, формировании ее бюджетов;

- 3) *право привлекать к работе* в пределах утвержденного бюджета консультантов,

физических и юридических лиц с заключением договоров подряда;

4) *право запрашивать* необходимую информацию в пределах, необходимых для решения задач кадрового подразделения; необходимые документы в пределах установленного регламента и утвержденных форм;

5) *право контролировать* подбор, расстановку и рациональное использование работников, состояние трудовой дисциплины в подразделениях организации.

9.5. Взаимодействие службы персонала с другими подразделениями организации

Эффективность деятельности службы персонала в значительной степени зависит от успешности ее контактирования с другими отделами и подразделениями хозяйствующего субъекта. Характер и периодичность взаимодействия могут быть разными в различных организациях. Сценарий взаимодействия должен быть определен, в соответствующем порядке согласован и утвержден (табл. 9.4).

Таблица 9.4

Вариант взаимодействия службы персонала с другими подразделениями организации

<i>Объект взаимодействия</i>	<i>Предмет взаимодействия</i>	<i>Процедура взаимодействия</i>	<i>Периодичность взаимодействия</i>
Руководители подразделений организации	Кадровая стратегия, кадровая политика, планы и процедуры ее реализации	Разработка кадровой стратегии, кадровой политики, планов и процедур ее реализации с учетом конкретных условий на предстоящий период, внесение предложений для рассмотрения руководством организации	Один раз в год или по требованию
Руководство организации	Аналитические записки о состоянии дел по работе с персоналом	Представление руководству организации аналитических записок по вопросам фактического состояния работы с персоналом с выявлением проблем и предложениями по их разрешению (например, результаты анализа рынка труда и выявленных сегментов по восполнению дефицита персонала определенных специальностей)	Один раз в год или по требованию
Финансовое подразделение	Материальное стимулирование персонала	Совместные действия по выявлению и обоснованию возможностей материального стимулирования работников (оплата труда, премии, надбавки, компенсации и т.д.) для достижения максимально полной реализации их потенциала в организации	В соответствии с определенным регламентом
Административно-хозяйственные подразделения	Социально-бытовое обслуживание персонала	Вопросы удовлетворения социально-бытовых потребностей работников (медицинское обслуживание, питание, обеспечение рабочей одеждой и обувью, корпоративным транспортом, общежитием и др.)	Один раз в год и по мере необходимости
Служба безопасности	Вопросы безопасности персонала и организации	Совместная разработка предложений по обеспечению безопасных условий труда, о пропускном режиме, сохранении коммерческой тайны организации, действиях в экстремальных ситуациях и др.	По мере необходимости

С подразделениями организации служба персонала может иметь постоянные взаимодействия или осуществлять их по мере необходимости. Например, с руководителями подразделений менеджер по персоналу может взаимодействовать ежегодно в определенное время по вопросу разработки кадровой политики. Появление в одном (или нескольких) из этих подразделений потребности в новом работнике определяет меру необходимости контактирования по этому вопросу со специалистами кадровой службы.

В этом случае задачей подразделения-заявителя является определение профиля требований (компетенций) к будущему сотруднику. Служба персонала на основе этих данных работает в определенном сегменте рынка труда, анализирует документы кандидатов, проводит собеседование и другие оценочные процедуры, по окончании которых представляет руководителю отдела, где имеется вакансия кандидатуры наиболее подходящих соискателей.

9.6. Профессиональный портрет менеджера по персоналу

Функционирование и модернизацию систем по работе с человеческими ресурсами обеспечивают сотрудники службы персонала.

Согласно Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (1995 г.) наименования должностей работников кадровых служб могут быть следующими:

- менеджер управления кадрами и трудовыми отношениями, код 24063;
- начальник отдела (управления кадрами и трудовыми отношениями), код 24696;
- инспектор по кадрам, код 22956;
- табельщик, код 26904;
- техник по труду, код 27072;
- специалист по кадрам, код 26583.

При разных требованиях к *базовому* образованию менеджера по персоналу (практика показывает, что в этой должности одинаково успешно трудятся дипломированные юристы, психологи, экономисты, специалисты по социальной педагогике и др.), его должностная пригодность определяется качеством – *призвание*. Если для инженера, конструктора, слесаря оно желательно, то для занятых непосредственной работой с людьми – учителей, воспитателей, врачей и работающих с персоналом в организациях – обязательно. По теории М. Вебера, призвание – это «такой строй мышления, при котором труд становится абсолютной самоцелью... Такое отношение к труду не является, однако, свойством человеческой природы. Не может оно возникнуть и как непосредственный результат высокой или низкой оплаты труда; подобная направленность может сложиться лишь в результате длительного процесса воспитания».²⁷² По-своему толкует призвание Мартин Лютер, по свидетельству историков, первым применивший это слово в светском значении. «Каждый должен быть послушен тем трудом, которым покарал его Господь». Однако призвание – это не только смирение со своей участью, но прежде всего добросовестный труд и ответственность за отношение к труду. С этой точки зрения нет принципиальной разницы между трудом капиталиста, наемного работника, администратора, управляющего и т. д.

Традиционно обязанностью менеджера по персоналу является исполнение трех основных функций – линейной, координационной и кадровой (сервисной).

Являясь основной в деятельности менеджера по персоналу, *линейная* функция заключается в реализации линейных полномочий внутри управляемого им подразделения: определение, направление действий персонала кадровой службы и контроль достигаемых результатов. В случае выполнения службой социальных задач линейные функции менеджера по персоналу распространяются на работников организационного общепита, медсанчасти, библиотеки, спортивных сооружений и др. Согласно своему должностному статусу менеджер по персоналу обязан осуществлять коммуникации с высшим руководством организации по всем вопросам, связанным с занятыми в ней работниками. Это означает, что задействование в отборе кандидатов новых «непопулярных» методов, опрос сотрудников на предмет удовлетворенности трудом, проведение тренингов и другие мероприятия согласовываются с топ-менеджментом и осуществляются с его согласия. Такое положение дел способствует продвижению действий, по поводу которых могут возникать конфликты с руководителями функциональных подразделений и служб, сотрудниками.

Под *координационной* функцией подразумевается достижение целесообразных соотношений между действиями, осуществляемыми по поводу персонала, согласованности между ними, приведение их в соответствие с ожидаемым результатом. Координарование деятельности работников может быть определено так же, как

272 См.: Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения. – М., 1990. – С. 82.

функциональный контроль.

Кадровые (сервисные) функции – это обслуживание менеджеров структурных подразделений предприятия: оказание им помощи в поиске и оценке кандидатов на освободившуюся или новую вакансию, эффективное использование занятого персонала: развитие, оценка успешности, вознаграждение, построение карьеры, увольнение, осуществление процедур, связанных с жалобами и трудовыми отношениями.

Сфера ответственности менеджера по персоналу включает следующие направления: реализация компетентного подхода в привлечении и использовании сотрудников в организации, обучение сотрудников новой для них работе, улучшение качества выполняемых ими рабочих заданий, развитие способностей и выявление потенциала, осуществление подхода «нужный работник на нужном рабочем месте», забота о физическом и моральном здоровье работников, формирование обстановки творческого сотрудничества и развитие добрых взаимоотношений между ними, контроль трудовых затрат, поддержание здорового морального климата в подразделениях и службах, профессионально грамотное интерпретирование персоналу политики и последовательности действий руководства компании, определение готовности персонала к организационным изменениям, формирование имиджа компании на рынке труда.

Профиль должностной пригодности менеджера по персоналу для выполнения этой работы предусматривает наличие у него следующих компетенций:

– *профессиональных* (знание и способность к дальнейшему совершенствованию своей профессиональной сферы, готовность выступать советником (консультантом) по вопросам, относящимся к должности, осуществлять презентацию, в том числе на иностранном языке, области деятельности, акцентируя наиболее важные и «выигрышные» ее аспекты и результаты; знание актуальной ситуации предприятия на рынке и специфики окружающей среды, ее значения для дальнейшего развития, знание общих и специфических концепций, методов и инструментов выполнения задач в своей профессиональной сфере и др.);

– *процессных* (планирование и управление трудового процесса, оценка ситуации и принятие решения, создание инноваций, ориентация на клиента и качество, принятие во внимание связей предприятия и др.);

– *руководящих* (делегирование заданий и контрольных функций сотрудникам, реализация реалистичных стратегии и целей; действия, ориентированные на затраты и результат, и др.);

– *методических* (аналитическое мышление, использование информационных и коммуникационных технологий, способность к модерации и др.);

лично-социальных (способность следовать цели, в том числе при возникающих помехах и сложностях, способность к работе с перегрузками, высокая фрустрационная толерантность,²⁷³ самокритичность, терпимость к ошибкам, интеркультурная ориентация, способность к командной работе, коммуникациям, инициативность и др.).

Портрет менеджера по персоналу может быть разработан в форме, представленной на рис. 9.8 (версия одного из российских предприятий).

²⁷³ Толерантность – терпимость; фрустрация – чувство разочарования (из-за вынужденного отказа от чего-либо), неудовлетворенность. – Прим. авт.



Рис. 9.8. Требования к руководителю службы управления персоналом

9.7. Оценка деятельности службы управления персоналом

Необходимость оценки деятельности службы персонала обоснована, во-первых, тем, что разработанная и реализуемая измерительная система позволяет выявить наиболее важные аспекты, на которых необходимо сфокусировать внимание в дальнейшем. Во-вторых, результаты оценки способствуют повышению эффективности деятельности службы и часто являются доказательством ее важности в организации в ответ на усиливающиеся в настоящее время тенденции признания службы персонала исключительно «сервисным подразделением», необходимость в котором в ряде случаев подвергается сомнению.

Работа этого подразделения должна оцениваться по степени достижения ее целей. Согласно опыту большинства зарубежных и ряда отечественных предприятий, подходов к оценке может быть достаточно много. В любом случае специалисты советуют принимать

во внимание некоторые принципы. Так, действуя как группа, служба персонала должна оцениваться по совместной работе ее членов, что нацеливает ее на достижение общей задачи и снижает риск непродуктивной конкуренции и разобщенности занятых в ней работников. Измерение может осуществляться посредством количественных и качественных показателей, учитывающих денежные и временные затраты:

1) *эффективность службы персонала по отдельным функциям*, например, поиску новых сотрудников, можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) / Ч,$$

где K_n – качество набранных работников, %; P_k – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками; P_p – процент (удельный вес) новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; O_p – процент (удельный вес) новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года; $Ч$ – общее число показателей, учтенных при расчете.

Например, P_k рассчитан по 18 показателям и составляет в среднем 4 балла по 5-балльной шкале, т. е. равен $18 \times 4 = 72$, удельный вес продвинувшихся работников $P_p = 40\%$, удельный вес оставшихся работать по прошествии одного года $O_p = 85\%$. Тогда:

$$K_n = (72 + 40 + 85) / 3 = 65,6\%.$$

Оптимальность показателя качества набранных работников анализируется работниками, ответственными за найм, руководителем службы управления персоналом и представителем топ-менеджмента предприятия;

2) *формирование системы показателей оценки результативности службы персонала*:

а) определение объективных и субъективных критериев оценки (рис. 9.9);



Рис. 9.9. Критерии оценки службы управления персоналом

б) определение прямых и косвенных показателей результативности службы персонала:

Собственно экономическая эффективность :

– показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к получаемому результату);

– стоимость оцениваемой программы на одного работника.

Степень удовлетворенности работников :

– удовлетворенность работников деятельностью службы (обучением, профессиональным и должностным продвижением, системой вознаграждения и мотивации и т. д.);

– удовлетворенность работника своей работой.

Косвенные показатели эффективности работы службы персонала :

– текучесть кадров;

– абсентеизм – количество самовольных невыходов на работу;

– брак (например, по причине низкого качества материалов);

– частота заявок о переводе на другие работы;

– количество жалоб;

– безопасность труда и частота несчастных случаев и рабочего травматизма.

Показатели эффективности службы персонала по методике Дайва Ульриха :

– показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу заработной платы;

– расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив;

- навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе;
- скорость бизнес-процессов до и после нововведений.

Показатели эффективности службы персонала по методике Дж. Филиппса :

- оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала/ операционные расходы;
- оценка инвестиций в HR-подразделения = расходы службы персонала/ количество работников;
- показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно;
- показатель удовлетворенности = число сотрудников, удовлетворенных своей работой, выраженное в процентах;
- критерий, определяющий единство и согласие в организации.

Показатель «отдача инвестиций» . Рассчитывается по формуле:

$$ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100 \%$$

Метод бенчмаркинга . Показатели деятельности HR-служб сравниваются с аналогичными показателями служб других организаций, например работающих в том же сегменте рынка;

3) *определение результативности службы персонала посредством экспертных оценок* . Основывающиеся на мнении специалистов экспертные оценки могут быть количественными или порядковыми. Вполне объективными их считать нельзя, поскольку на специалиста-эксперта могут воздействовать различные побочные факторы. Позитивность метода в том, что оценка проводится без привлечения сторонних консультантов, что экономически более выгодно и результаты остаются внутренней информацией. Проводится оценка посредством опроса линейных менеджеров (руководителей подразделений и отделов), которые высказывают свое мнение о работе службы;

4) *оценка деятельности службы персонала на основании результатов обследований (обзор мнений)* . Мнение персонала относительно результативности сферы управления человеческими ресурсами формируется на основании обработки результатов заполненных работниками анкет. Обследование может быть сплошным и выборочным. Субъекты оценки – сторонние эксперты, приглашаемые из соответствующих служб и сохраняющие конфиденциальность информации, или профильные специалисты (например социологи) предприятия.

Обследование может проводиться в виде компьютерного опроса, а также в виде анкет, присылаемых работнику в конверте. Анкета может быть составлена на основании структурированной информации (табл. 9.5). В сопроводительной записке, которая может быть частью (преамбулой) анкеты, приводятся цель опроса (например улучшение условий труда), гарантии соблюдения анонимности и безопасности ответов для респондента;

Таблица 9.5
Информация для разработки анкеты (разделы)

<i>Отношение к условиям труда</i>	<i>Отношение к политике компенсаций и вознаграждений</i>	<i>Отношение к руководству (руководителю)</i>	<i>Отношение к работодателю</i>
• Физический аспект работы (физические условия труда) • График и планирования работы • Назначения и возможности (перспектива продвижения) • Требования к работе • Безопасность работы • Время работы • Межличностные отношения • Адекватность (результативность) обучения	• Зарботная плата • Премии • Продвижения • Статус и признание	• Коммуникационные возможности • Квалификация и возможности • Стиль руководства	• Кадровая политика • Коммуникации • Общая репутация • Отношение к профсоюзам

5) *статистический подход к оценке* . Особенность оценки состоит в расчете показателей и анализе их динамики (сравнение с прошлыми или базисными периодами).

Важным аспектом такой оценки является профессиональная интерпретация полученных данных и выявление причин установленных взаимосвязей.

В систему оценки могут включаться следующие показатели: 1) средние издержки на «новичка» (затраты на отбор / количество отобранных), абсентеизм (количество невыходов на работу, дн. / количество фактических рабочих дней); усредненные затраты на здоровье (общая стоимость выплат по поддержанию здоровья, лечению / списочное число работников).

Вопросы и задания для самопроверки

1. Каковы основные версии формирования служб персонала на предприятиях? Чем обусловлена их необходимость?
2. Что означают тенденции экономизации, децентрализации и интернационализации относительно деятельности служб персонала?
3. Охарактеризуйте основные модели внутреннего структурирования служб персонала. Определите преимущества и недостатки каждой и них.
4. Назовите варианты включения служб персонала в организационную структуру предприятия.
5. Каковы основные задачи службы персонала в организации?
6. Выполнение каких функций возложено на службу персонала в организации?
7. Какими правами наделена служба управления персоналом?
8. Назовите основные компетенции менеджера по персоналу.
9. Охарактеризуйте основные способы оценки деятельности службы персонала.

Список литературы

1. Аницупов А.Я. Конфликтология: Учебник. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002.
3. Аширов Д.А. Управление персоналом: Учебное пособие – М., 2005.
4. Бакицкий Л.В. Основные эргономики и охрана труда: Учебное пособие – М.:

Моск. энерг. ин-т, 1990.

5. *Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П.* Управление персоналом. – Минск: Экоперспектива, 2000.

6. *Бернар И., Колли Ж.-К.* Толковый экономический и финансовый словарь: Фр., рус., англ., нем., исп. терминология: В 2 т.: Пер. с фр. – М.: Междунар. отношения, 1994. – Т. 1.

7. *Блондель Ж.-Л.* Как встретить, обучить и удержать новичка. – М., 2005.

8. *Бор М.З.* Методология экономических исследований. – М.: Дис, 1998.

9. *Борисова Е.А.* Управление персоналом для современных руководителей – СПб.: Питер, 2003.

10. *Брун Манфред.* Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиентов // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 6.

11. *Вебер М.* Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения. – М., 1990.

12. *Вебер М.* Избранные произведения. – М.: Прогресс, 1990.

13. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1998.

14. *Веснин В.Р.* Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. – М., 2007.

15. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2004.

16. *Волков Б.С.* Конфликтология: Учебное пособие для вузов / Б.С. Волков, Н.В. Волкова. – М.: Триста: Акад. Проект, 2005.

17. *Волкова Л.П.* Социологические исследования в управлении персоналом: Учебное пособие. – Воронеж, Изд-во Воронежского гос. ун-та, 2006.

18. «Восходящая» система оценки персонала // Директор. – 1994. – № 5.

19. *Герчиков В.И.* Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2008.

20. *Дарендорф Р.* Современный социальный конфликт: Очерк политики свободы: Пер. с нем. Л.Ю. Пантиной. – М.: Росспэн, 2002.

21. *Десслер Г.* Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2004.

22. *Джой-Меттьюз Д., Меггинсон Д., Сюрте М.* Развитие человеческих ресурсов. – М.: Эксмо, 2006.

23. *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001.

24. *Дмитриев А.В., Кудрявцев В.Н.* Введение в общую теорию конфликта. – 2-е изд. – М.: МАЭП, ИИК «Калита», «Собрание», 1998.

25. *Друкер П.* Практика менеджмента: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2000.

26. *Дункан М.* Основополагающие идеи в менеджменте. – М., 1996.

27. *Дуракова И.Б., Родин О.А., Талтынов С.М.* Управление персоналом организации: Учебное пособие для вузов. – Воронеж, 2006.

28. *Дюркгейм Э.* О разделении общественного труда. Метод социологии. – М.: Наука, 1990.

29. *Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т.* Управление персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Издательский центр «Академия», 2000.

30. *Егоришин А.П.* Мотивация трудовой деятельности: Учебное пособие для студентов вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.

31. *Емельянов С.М.* Практикум по конфликтологии – СПб.: Питер, 2000.

32. *Журавлев П.В., Одегов Ю.Г., Волгин Н.А.* Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально развитых стран. – М.: Экзамен, 2002.

33. *Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г.* Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2000.

34. *Зайцев А.К.* Социальный конфликт. – 2-е изд. – М.: Academia, 2001.

35. *Зайцева Т.В.* Управление персоналом: Учебник. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-

М, 2006.

36. Западно-европейская социология XIX века: Тексты: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направ. и спец. «Социология» / О. Конт, Д.С. Миль, Г. Спенсер; Под общ. ред. В.И. Добренкова; Сост. В.П. Трошкина. – М.: Междунар. Ун-т бизнеса и управления, 1996.

37. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов. – М.: Экономика, 1990.

38. *Иванникова Н.Н.* Подбор торгового персонала // Управление персоналом. – 2006. – № 12 (142).

39. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы. – СПб: Питер, 2000.

40. *Ильин О.И.* Эргономика: Учебное пособие. – М.: Рос. эконом. академия им. В.Г. Плеханова, 2004.

41. Интегральная оценка работоспособности при умственном и физическом труде: Метод. Рекомендации. – М.: Экономика, 1990.

42. *Карпов А.В.* Психология труда: Учебное пособие. – М.: Владос, 2004.

43. *Карташова Л.В.* Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. – М.: Информ-Знание, 2000.

44. *Кибанов А.Я., Ворожейкин И.Е., Захаров Д.К., Коновалова В.Г.* Конфликтология: Учебник / Под. ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2005.

45. *Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.* Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005.

46. *Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.* Стратегическое управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2000.

47. *Кнорринг В.И.* Теория, практика и искусство управления. – М.: Норма, 2007.

48. *Козер Л.* Основы конфликтологии. – СПб.: Светлячок, 1999.

49. *Корнелиус Х., Фейер Ш.* Выиграть должен каждый. Как разрешать конфликты. – М.: Просвещение, 1992.

50. *Кравченко А.И.* История менеджмента. – М.: Академический проект, 2000.

51. Краткий словарь по философии / Под ред. И.В. Блауберга, И.К. Пантина. – М.: Политиздат, 1982.

52. *Кричевский Р.Л.* Если вы – руководитель. – М.: Дело, 1993.

53. *Кузнецов П.С.* Адаптация как функция развития личности. – Саратов: Издательство Саратовского университета, 1991.

54. *Кузьмин И.А.* Психотехнологии и эффективный менеджмент. – М.: Технол. шк. бизнеса, 1992.

55. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент (Психотехника управления и самотренировки). – М.: Красный пролетарий, 1995.

56. *Леонов Н.И.* Конфликты и конфликтное поведение. Методы изучения: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005.

57. *Лопатников Л.И.* Экономико-математический словарь. – М.: Наука, 1987.

58. *Лукашевич В.В.* Управление персоналом (предприятий торговли и общественного питания). – М., 2001.

59. *Лютенс Ф.* Организационное поведение: Пер. с 7-го англ. изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.

60. *Магура М.И., Курбатова М.Б.* Обучение персонала как конкурентное преимущество. – М: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2004.

61. *Маркс К., Энгельс Ф.* Манифест Коммунистической партии / Соч. – Т. 4.

62. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999.

63. *Маслоу А.* Мотивация и личность: Пер. с англ. – СПб. и др.: Питер, 2003.

64. *Медведев В.И.* Адаптация человека. – СПб.: Институт мозга человека РАН, 2003.

65. Межотраслевые требования и нормативные материалы по организации труда, которые должны учитываться при проектировании новых и реконструировании

- действующих предприятий, технологических процессов и оборудования. – М.: Экономика, 1990.
66. Мейган М. Работа с персоналом: введение в должность. – СПб., 2002.
67. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА-М, 1995.
68. Меркулова С.М. Психология труда: конспект лекций. – М.: Приор, 2004.
69. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
70. Милославова И.А. Адаптация как социально-психологическое явление // Социальная психология и философия. – Л.: Наука, 1973. – Вып. 2.
71. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента: Учебное пособие. – Казань: КФЭИ, 1998.
72. Михайлов Ф.Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. – Казань: КФЭИ, 1994.
73. Молл Е.Г. Управление карьерой менеджера. – СПб: Питер, 2003.
74. Моргунов Е., Рязанова Н. Бизнес-конфликтология // Управление персоналом. – 2005. – № 16 (122).
75. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 16. – М.: «ИНФРА-М», 1999.
76. Мунипов В.М. Эргономика: человекоориентированное проектирование техники, программных средств и среды: Учебник для вузов. – М.: Логос, 2001.
77. Оганесян И.А. Управление персоналом организации: Учебное пособие. – М.: Амамфеев, 2000.
78. Ожегов С.И. Словарь русского языка. – М.: Рус. яз., 1984.
79. Ойкен В. Основные принципы экономической политики: Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1995.
80. Парсонс Т. О структуре социального действия / Под общ. ред. В.Ф. Чесноковой, С.А. Белановского. – М.: Академический проект, 2001.
81. Поварич И.П. Стимулирование труда: системный подход. – Новосибирск: Наука, 1990.
82. Практикум по инженерной психологии и эргономике: Учебное пособие / С.К. Сершенко, В.А. Бозров, Ю.Э. Писаренко и др. // Под ред. Ю.К. Стрелкова. – М.: Академия, 2003.
83. Практикум по эргономике / Л.И. Стадниченко. – Воронеж, 2004.
84. Практическая психология для менеджеров / Под ред. М.К. Тутушкиной. – М.: Филинь, 1996.
85. Психология / Под ред. Дружинина В.Н. – М., 2000.
86. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов / Под ред. Л.В. Винокурова. – СПб.: Питер, 2001.
87. Психология труда, рекламы, управления, инженерная психология, эргономика: Энцикл. словарь. / Б.А. Душков и др. – Екатеринбург: Деловая книга, 2000.
88. Реан А.А. Психология адаптации личности – М., 2006.
89. Реуэль А.Л. История экономических учений (от древних мыслителей до К. Маркса и Ф. Энгельса): Учебное пособие по истории экономических учений для вузов. – М.: Высшая школа, 1972.
90. Решетов Е.Т. Эргономика в полиграфии. – М.: Книга, 1991.
91. Савченко П., Сеницын Б. Методы социального управления в южно-корейских монополиях // Человек и труд. – 1996.
92. Салливан Д. Адаптация сотрудников: руководство для менеджера. Электронный ресурс. – Режим доступа: www.hr-portal.ru
93. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных

финансовых затратах. – М.: Вершина, 2006.

94. *Сатиева С.В., Лаврентьева Ю.Ф.* Кто на новенького, или Наставничество с первых дней // Справочник кадровика. – 2005.

95. *Семенова И.И.* История менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

96. *Синк Д.С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 1989.

97. *Сотникова С.И.* Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М, 2001.

98. *Стадниченко Л.И.* Эргономика. – Воронеж, 2005.

99. Статистический словарь / Гл. ред. М.А. Королев. – М.: Финансы и статистика, 1989.

100. *Стредник Дж.* Управление персоналом в малом бизнесе. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2003.

101. *Стрекалова Н.Д.* Управление персоналом: Учебное пособие. – СПб., 2004.

102. *Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б.* Мотивационный менеджмент. Модуль III: Учеб. – практич. пособие. – М.: Дело, 2005.

103. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2002.

104. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.

105. *Тэйлор Ф.* Научные основы организации промышленных предприятий: Пер. под ред. А.В. Панкина, Л.А. Левенстерна – СПб., Издание инженера Л.А. Левенстерна, 1912.

106. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.

107. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Марра Р., Шмидта Г.М. – М.: МГУ, 1997.

108. Управление персоналом на производстве: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.И. Шаталовой, И.М. Бурносова. – М., 2003.

109. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2005.

110. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2003.

111. Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2002.

112. Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Панов. – М.: Изд-во Сов. энциклопедия, 1983.

113. *Файоль А., Эмерсон Г., Форд Г.* Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.

114. Философский энциклопедический словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997.

115. *Форсиф П.* Развитие и обучение персонала. – СПб.: ИД Нева, 2003.

116. *Фред И., Камингс А., Олухем Г.* Проектирование труда // Управление человеческими ресурсами: Энциклопедия. – М., 2002.

117. *Фролов И.Т.* Введение в философию: Учебник для вузов: В 2 ч. – М.: Политиздат, 1990. – Ч. 2.

118. *Хореев А.И.* Управление персоналом на предприятиях пищевой промышленности. – Воронеж, 2005.

119. Человек и его работа (социологическое исследование) / Под ред. А.Г. Здравомыслова и др. – М.: Мысль, 1967.

120. Человеческий фактор. В 6 т. / Под ред. Г. Салвенди: Пер. с англ. – М.: Мир, 1991.

121. *Шанский Н.М., Иванов В.В., Шанская Т.В.* Краткий этимологический словарь русского языка. – М.: Просвещение, 1971.

122. *Шаховой В.А., Шатино С.А.* Мотивация трудовой деятельности: Учебное

пособие. – М.: Вершина, 2003.

123. *Шекиня С.В.* Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа, 2002.

124. *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2001.

125. *Шепеленко Г.И.* Экономика, организация и планирование производства на предприятии. – Ростов н/Д: МарТ, 2000.

126. Энциклопедический словарь. В 3 т. – М.: Большая советская энциклопедия, 1953. – Т. 3.

127. Эргономика: Учебное пособие / Под ред. В.В. Адамгука. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

128. *Юрасов И.* Социальная технология адаптации по-русски // Управление персоналом. – 2004. – № 11.

129. *A survey of attitudes towards tests among psychologists in six western European countries / Poortinga Y.H., Coetsier P., Meuris J. et.al. // International Review of Applied Psychology. – 1982. – N. 37.*

130. *Altman G. Personalstrategie fur neue Technologien in der Produktion, Frankfurt a. Main, 1988.*

131. *Anderson G. Managing Performance Appraisal Systems. – Oxford UK & Cambridge USA: Blackwell, 1993.*

132. *Arx v.,S. Das Wertschoepfungs-Center-Konzept als Strukturansatz zur unternehmerischen Gestaltung der Personalarbeit. Darstellung aus der Sicht der Wissenschaft // Wunderer R., Kuhn T. (Hrsg.) Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. – Neuwied / Kriftel, 1995.*

133. *Beck U., Brater M., Daheim H. Soziologie der Arbeit und Berufe, Grundlagen, Problemfelder, Forschungsergebnisse. – Reinbeck: Rowohet, – 1980.*

134. *Becker M. Personalentwicklung – Bildung, Forderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. – Stuttgart, 2002.*

135. *Becker, Manfred – Personalentwicklung – Schaffer-Poeschel Verlag Stuttgart, 2005.*

136. *Bergmann A. Interkulturelle Managemententwicklung. – In Haller M. u.a. Globalisierung der Wirtschaft. Einwirkungen auf die Betriebswirtschaftslehre. – Bern, Stuttgart, Wien, 1993.*

137. *Bergmann N., Sourisseaux A.L.J. Internationales Management. – Berlin Springer Verlag, 2003.*

138. *Bertchel J. Personalmanagement. – Stuttgart: Schaffer – Poeschel, 2005.*

139. *Bertchel J. Personalmanagement. – Stuttgart: Schaffer – Poeschel, 1995.*

140. *Bertchel J. Personal-Management. – Stuttgart, 2003.*

141. *Bihl G. Werteorientierte Personalarbeit. – Munchen, 1995.*

142. *Bittner A., Reisch B. Internationale Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen, Institut fur Interkulturelles Management. – Bad Honnef, 1991.*

143. *Blum M.L. Industrial Psychology: It's Theoretical and Social Foundations. – New York: Harper & Row, 1968.*

144. *BMW Group. Betriebliche Information. – 2006.*

145. *Boehm W., Justen R. Bewerberauslese und Einstellungsgesprach – Erich Schmidt Verlag, 1990; Knebel H. Inhalt und Technik des erfolgreichen Vorstellungsgesprach // Personalburo. – 1988. – Heft N. 5; Stopp U. Betriebliche Personalwirtschaft. – Stuttgart: Expert Verlag, 1986.*

146. *Bohm E. Motivations-Management // Personal Management. – 1997. – V. 7.*

147. *Braun Gerald, Diensberg Christoph. Grundlagen der Gründerqualifizierung. Planung und Einbettung, Durchführung und Evaluation. Fernuniversitat in Hagen. 2001.*

148. *Brunner H., Hartel M., Georges T. Szenariotechnick zur entwicklung von Geschäftsstrategien am Beispiel des Werkzeug- und Anlagenhaus der BMW Group // Zeitschrift*

Führungs + Organisation, 2002. – № 5.

149. Buehner R. *Personalarbeit mit Kennzahlen fñhren*. – Landsberg / Lech, 2000.
150. Buehner R. *Personalmanagement*. – Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 1997.
151. Buehner R. *Personal-Management*. – Muenchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005.
152. Buhner R. *Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor. Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence*. – Munchen-Wien: Carl Hanser Verlag, 2004.
153. Buhner R. *Das Management-Wert-Konzept: Strategien zur Schaffung von mehr Wert im Unternehmen*. – Stuttgart, 1990.
154. Buhner R. Scholz C. *Strategische Personalplanung // Personalwirtschaft*, 1984.
155. Buhner R. *Strategie und Organisation: Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen*. – Wiesbaden, 1993.
156. Buhner R. *Strategisches Personalmanagement für neue Produktionstechnologien // Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*. – 1987. – № 39.
157. Buhner R., Traeger T. *Kompetenzorientierte Entlohnung // Albach H., Kaluza B., Kersten W. (Hrsgs.) Wertschöpfungsmanagement als Kernkompetenz. Festschrift für Horst Wildemann*. – Wiesbaden, 2002.
158. Coser L. *The functions of social conflict*. – Glencoc, Ill., Free Press, 1964.
159. Dadler R. *Interkulturelle Orientierung*. – Saarbrücken, 1987.
160. Dahrendorf R. *Class and class conflict in industrial society*. – L., 1959.
161. De Charms R. *Personal causation: The internal affective determinants of behavior*. – N.Y.: Acad. Press, 1968.
162. Deci E.L. *Intrinsic motivation*. – N.Y.: Plenum, 1975.
163. Ditmann E. *Personalmarketing*. – Deutscher Universitaets Verlag, Wiesbaden, 1993.
164. Ditmann E. *Personalmarketing*. – Deutscher Universitaets Verlag, Wiesbaden, 1993.
165. Domsch M., Lichtenberger B. *Der internationale Personaleinsatz // Rosenstiel L, von, Regnet E., Domsch M. (Hrsgs.): Führung von Mitarbeiter. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. – Stuttgart, 1999.
166. Drucker P.E. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. – New York: Harper & Row, 1973.
167. Drumm H.J. *Personalwirtschaft*. – Berlin, 2000.
168. Drumm H.J. *Personalwirtschaft*. – Berlin, 2002.
169. Drumm H.J. *Personalwirtschaftslehre*. – Springer-Verlag, 1995.
170. Feldman D.S. *Managing individual and group behavior*. – New York: McGraw Hill International editions, 1983.
171. Friedrichs H. *Moderne Personalfñhrung*. – Muenchen, 1973.
172. Gaugler E. *Personalmanagement seit dem Ende des Zweites Weltkriegs // Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft*. – Mannheim, 1997.
173. Gaugler E. *Personalmanagement seit dem Ende des Zweites Weltkriegs // Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft*. – Mannheim, 1997.
174. General Electric Company (Hrsg.). – 1995.
175. Goossens F. *Personalleiterhandbuch*. – Muenchen: Verlag moderne Industrie, 1974.
176. Grant R. M. *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation // California Management*.
177. Gregory B. Northcraft and Margaret A. Neale. *Organizational Behavior*. – Dryden, Chikago, 1990.
178. Gudykunst W.B., Hammer M.R. *Basic Training Design: Approaches to Intercultural Training // Landis d., Brislin R.W. (Hrsgs): Handbook of Intercultural Training, Vol. 1: Issues in Theory and Design*. – New York, 1983.
179. Harrison R. *Employee Development*, 2nd edn. – London: Institute of Personnel and Development, 1997.
180. Harvey M.G. *Focusing the International Personnel Performance Appraisal Process //*

Human Resource Development Quarterly. – 1989.

181. Hentze J. *Personalwirtschaftslehre.* – Bern; Stuttgart: Verlag Paul Haupt, 2001.

182. Herzberg F., Mausner B., Peterson R.O., Capwell D.F. *Job attitudes: Review of research and opinion.* – Pittsburgh, 1957.

183. Hinterhuber H.H. In: Handlbauer G., Matzler K. *Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen – eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen.* – Munchen, 1997.

184. Houser B.J. *Peer Performance Appraisals: The Impact of Rater Competence, Rater Location, and Rating Corruptibility on Fairness Perceptions* // *Group of Organizational Management.* – 1995. – Vol. 20, Mar.

185. Iffaldano M.T, Muchinsky. *Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis* // *Psychological Bulletin.* – 1985. – Vol. 97.

186. *Interkultures Management. Interkultures Kommunikation. Internationales Personalmanagement. Diversity-Ansaetze im Unternehmen.* Von drs. Blom H. und Dr. Meier H. – Berlin: Verlag Neue Wirtschaft Briefe, 2002.

187. *Internationales Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven* / Strutz W. (Hrsg.). – Wiesbaden: Sabler, 1992.

188. Jensen B.T. *The Criterion Problem in Guidance Research* // *Journal of Counseling Psychology.* – 1955. – Vol. 25. – № 2.

189. Hirsch K. *Reintegration von Auslandsmitarbeitern* // Bergmann N., Sourisseaux A.L.J. *Internationales Management.* – Berlin Springer Verlag, 2003.

190. Kanter R.M. *Dilemmas of Managing Participation – Organizational Dynamics.* – 1982.

191. Kastura B. *Dezentralisierungstendenz der Personalarbeit in GroBunternehmen: Erklarungsansatz auf der Basis des HRM.* – Hamburg, 1996.

192. Keep E. *Corporate training strategies* // *New Perspectives on Human Resource Management.* Oxford. – 1989.

193. Kilmann R.H. *Beyond the quick fix.* – London: Gossey – Boss, 1984.

194. Kirkpatrick D.L. *Evaluating training programs: the four levels.* – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998.

195. Kompa A. *Personalbeschaffung und Personalauswahl.* – 2. Aufl. – Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag, 1989.

196. Kreikebaum H. *Die Bedeutung der strategischen Planung fuer den Personalleiter* // *Personalwirtschaft.* – 1981. – № 8.

197. Kumar Brij Nino. *Kulturabhängigkeit von Anreizsystemen* // *Handbuch Anreizsysteme.* – Stuttgart, 1991.

198. Latham G.P. *Increasing Productivity through Performance Appraisal* – International Addison: Wesley publishing company, 1993.

199. Lawler E.E., Porter L.W. *The effect of performance on job satisfaction* // *Industrial Relations.* – 1967. – Vol. 7.

200. Lock E.A. *The Relative Effectiveness of Four Methods of Motivating Employee Performance. Changes in Working Life.* – N.Y.: John Wiley and Sons, 1980.

201. Lofquist L.H., Daris R.V. *Adjustment to work: A psychological view of man's problems.* – N.Y.: Appleton-Century-Crofts, 1969.

202. Maier N.R.F. *Appraisal on the Job: Three Types of Appraisal Interview* / N.R.F. Maier // *Personnel.* – 1958. – Vol. 54. – № 2.

203. Mayo A. *Managing Carees: Strategies for Organizations.* – London: IPM, 1991.

204. McGregor D. *The Human Side of Enterprise.* – New York: McGraw-Hill, 1960.

205. Miener J.B. *An Input-Output-Model for Personnel Strategies* // Buhner R. *Personal-Management.* – Munchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005.

206. Mohrman A.J. *Designing Performance Appraisal Systems. Aligning Appraisal and Organizational Realities.* – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989.

207. Mulhlbacher H. *Prozes der Positionierung, unveroffentlichte Seminarunterlagen.* –

Innsbruck, o.J.

208. Mumford A. *Management Development Strategies for Action*. – London: IPM, 1989.
209. Odiorne G.S. *Management by Objectives – Führung Vorgabe*. München, 1967.
210. Oechsler W.A. *Historische Entwicklung zum Human Resource Management* // Knauth P. /Wollert A. (Hrsg.), *Human Resource Management. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisationen und Mitarbeiterführung Strategien.Konzepte.Praxisbeispiele*. – Koeln, 1996.
211. Oechsler W.A. *Personal und Arbeit nach 2000*. In: *Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft*. – Mannheim, 1997.
212. *Personalbeschaffung – Auswahlverfahren fuer der Praktiker* / Roerig I. (Hrsg.). – Wuehrt: Verlag Betriebsindustrie, 1997.
213. *Personalmanagement der Zukunft* /Von Fisch R., Hill H., Speyer. – Arbeitsheft, 2001.
214. *Personalmanagement in der Kriese – Kriese des Personalmanagements*// H.Kraus J., Schneff A. Gutschelhofer (Hrsg.). – Wien: Linden, 1994.
215. *Personal-Management*. – Muenchen-Wien: R. Oldenbourg Verlag, 2005.
216. *Personalmanagement*. – Bonn: W. Bertelsmann Verlag, 1996. – Bd.1: *Grundlage betrieblicher Personalarbeit*.
217. *Praktische Lehrbuch Personalwirtschaft* / Harlander N., Clemens H., Koerber Fr. Muebler K.-D. – Verlag moderne Industrie, 1985.
218. Rehn Marie-Luise. *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter. Eine Laengsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe: Reihe Personalforschung*. – Band 5. Muenchen und Mering: Rainer Hampp Verlag, 1990.
219. Remer A. *Personalmanagement: Mitarbeiterorientierte Organisation und Fuerung von Unternehmungen*. – Berlin: Gruyter, 1978.
220. Rexilius G. *Grenzen der Testerei // Testtheorie und Testpraxis*. – Hamburg: Rowohlt, 1987.
221. Richard T.P., Anthony G.A. *The Art of Japanese Management*. – N.Y.: Warner Books, 1981.
222. Rischar K. *Optimale Personalauswahl*. – Koln: Technische Akademie Wuppertal, Verlag Rheinland, 1990.
223. Roberts R.G., Wolf M.G. *Human Resource Strategy // The Strategie Management Handbook*, hrsg. von Albert K. J. – New-York u. a.
224. Rosenstiel L. *Comelli Führung zwischen Stabilitat und Wandel*. – Munchen, 2003.
225. Rudiger P. *Neue Mitarbeiter erfolgreich anwenden, auswahlen und einsetzen*. – 5. Aufl. – Rudolf Haufe Verlag, 1990.
226. Rynes S.L., Milkovich G.T. *Current Issues in Human Resource Management: Commentary and Readings*. – Texas, 1986.
227. Schanz G. *Personaldiagnostik*. – Munchen: Verlag Franz Vahlen, 1993.
228. Scherm E., Su? St. *Internationales Management*. – 2001.
229. Scholz C. *Strategische Personalplanung // Personalwirtschaft*. – 1984. – № 11.
230. Schuler H., Frier D., Kaufmann M. *Personalauswahl im europaeischen Vergleich*: – Goetingen-Stuttgart: Verlag fuer Angewandte Psychologie, 1993.
231. Simon H., Sebastian R.-H., Tacke G. *Strategisches Personalmarketing*. – Wiesbaden, 1983.
232. Smith P.S., Kendall L.M., Hulin C.L. *The measurement of satisfaction in work and retirement*. – Chicago: Rand McNally, 1969.
233. Spie U. (Hrsg.) *Personalwesen als Managementaufgaben*. – Stuttgart, 1983.
234. Stahl G. *Internationaler Einsatz von Fuehrungskraeften*. – Muenchen, Wien, 1998.
235. Steinbuch P.A., Olfert K. *Personalwirtschaft*. – 5. Aufl. – Kiehl, 1993.
236. Stopp U. *Betriebliche Personalwirtschaft*. – Stuttgart: Expert Verlag, 1993.
237. Strutz H. (Hrsg) *Handbuch Personalmarketing*. – Wiesbaden: Gabler, 1989.
238. Thomas A. *Interkulturelles Handlungstraining in der Managerausbildung* //

Wirtschaftswissenschaftliches Studium. – 1989. – 18. – № 3.

239. Thomas E.-H. *Management von Kernkompetenzen* // Luck W. (Hrsg.) *Schriftenreihe Managementorientierte Betriebswirtschaft.* – Sternenfels, 2001.

240. Torrington D., Hell L. *Personnel management: A new approach.* – N.Y.; London, 1991.

241. Tung R. *Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure* // Mendenhall M.E. / Oddy G. (Hrsg.) *Readings and Cases in International Human Resource Management.* – Boston, 1991.

242. Vroom V.H. *Work and Motivation.* – N.Y.: Wiley, 1964.

243. Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. *Internationales Personalmanagement.* – Wiesbaden: Gabler, 1998.

244. Weber W., Weinmann J. *Strategisches Personalmanagement.* – Stuttgart, 1989.

245. Wollert A. und Bihl G. *Werteorientierte Personalpolitik* // *Personalfuehrung.* – 1983. – № 16.

246. Wunderer R. *Das Personalwesen auf dem Weg zu einem Wertschoepfungs-Center* // *Personal.* – 1994. – № 4.

247. Wunderer R. *Entwicklungstendenzen im Personalwesen – Beurteilung aus theoretischer und praktischer Warte,* in: *DBW.* – 1983.

248. Wunderer R. *Strategische Personalarbeit – arbeitslos?* // *Zeitschrift Führung und Organisation.* – 1984.

249. Zimmerli H. *Das Personal-Marketing halt Einzug in der Personalabteilung* // *Mitteilungen der Schweizerischen Gesellschaft für Personalfragen.* – 1988. – № 2.