

Федеральное агентство по образованию
Байкальский государственный университет экономики и права

И.Г. Носырева
Е.А. Петрова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Сборник кейсов

Иркутск
Издательство БГУЭП
2009

УДК 65.012.4 (47)
ББК 65.291.6
Н 84

Печатается по решению редакционно-издательского совета
Байкальского государственного университета экономики и права

Рецензент: д-р экон. наук, проф. Н.Г. Солодова

Носырева И.Г.
Н 84 Управление персоналом: сб. кейсов / И.Г. Носырева,
Е.А. Петрова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009. – 213 с.

ISBN 978-5-7253-1884-5

Содержит структуру изучаемого курса, в которой по каждой теме имеются краткое содержание, вопросы для обсуждения, практические задания и конкретные ситуации, взятые из реальной практики управления персоналом, составленные авторами по материалам публикаций в СМИ, а также творческие задания и вопросы для самоконтроля.

Рекомендуется студентам специальностей «Экономика труда», «Управление персоналом», «Психология» по курсу «Управление персоналом» при подготовке к семинарским занятиям.

ББК 65.012.4 (47)

ISBN 978-5-7253-1884-5

© Носырева И.Г., Петрова Е.А., 2009
© Издательство БГУЭП, 2009

ОГЛАВЛЕНИЕ

Тема 1. Управление персоналом в общей системе менеджмента организации	4
Тема 2. Кадровая политика и кадровая стратегия организации.....	25
Тема 3. Кадровая политика организации в условиях кризиса	38
Тема 4. Корпоративная культура организации.....	62
Тема 5. Анализ и описание работ.....	87
Тема 6. Отбор персонала на вакантные должности.....	100
Тема 7. Адаптация кадров	134
Тема 8. Оценка персонала.....	144
Тема 9. Профессиональное развитие и обучение персонала.....	163
Глоссарий	191
Список рекомендуемой литературы	211

Тема 1. Управление персоналом в общей системе менеджмента организации

Краткое содержание темы.

Формирование науки об управлении персоналом относят к началу XX века, к началу эпохи промышленной революции. В тот период теория управления как наука только начинала формироваться, в ее русле и развивалось управление персоналом, отражая ключевые проблемы управленческой науки. В связи с этим на развитие теории управления персоналом (человеческими ресурсами) большое влияние оказали различные школы управления. Среди них можно выделить классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов¹.

До 1900 года функции управления персоналом были исключительно прерогативой руководителя, который тратил на управление сотрудниками до 80% своего рабочего времени.

Классические теории развивались с 1880 по 1930 г. Представителями классических теорий являются Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Эмерсон, Л.Урвик, М.Вебер, Г.Форд. Среди отечественных представителей можно назвать А.К. Гастева, П.М. Керженцева и др. Основные задачи руководителей в сфере управления персоналом представители классической школы видели в строгом контроле и наблюдении за подчиненными. Руководитель, по их мнению, должен разложить задачи на легко усваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и внедрять их в практику². Работник рассматривался через призму его формальной роли в бюрократической организации, т.е. через занимаемую им должность. Управление персоналом при таком понимании осуществлялось посредством административных механизмов, четкого определения функций работника. На предприятиях в этот период возникают отделы кадров, которые занимаются «учетом фактического использования работающих» (т.е. наем и учет использования рабочего времени) и решают только канцелярские задачи³. Следовательно, управление персоналом в организации занимало пассивную позицию по отношению к происходящим событиям.

Теории человеческих отношений стали развиваться с 1930-х г.г. Видные представители школы человеческих отношений – Э.Мэйо, К. Арджерис, Р.Ликарт, Р.Блейк и др. Главная задача руководителя виделась им в том, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Руководитель должен информировать своих подчиненных; учитывать их предложения, направленные на улучшение планов деятельности организации; предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением рутинных операций⁴. В 1930-е г.г.

¹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с., стр. 7-8.

² Там же, стр. 8.

³ Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – 448 с., стр. 10-11.

⁴ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с., стр. 8-9.

отделы кадров организаций вели переговоры о заключении трудовых договоров, осуществляли общий контроль за деятельностью в области управления персоналом. В 1930-1940-е гг. принимались законы, корректирующие практику управления персоналом, которые призывали предпринимателей заключать коллективные договоры и осуждали дискриминацию членов профсоюзов. В этот период возникли и новые специализации работников служб управления персоналом: агент по найму, управляющий по заработной плате и пенсиям, интервьюер, секретарь по благосостоянию, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.⁵

Теории человеческих ресурсов относят к современным теориям. Яркими представителями данных теорий являются А.Маслоу, Ф.Герцберг, Д.Макгрегор и др. Задачи руководителя в сфере управления человеческими ресурсами в рамках данных теорий состоят в более рациональном использовании человеческих ресурсов. Руководитель должен создать такую обстановку в коллективе, чтобы каждый человек мог максимально проявить свои способности. Руководитель должен способствовать участию каждого в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных⁶. Таким образом, в процессе своего развития теории управления персоналом становились все более гуманными. В 60-е гг. функциями кадровой службы являлись оказание услуг сотрудникам, информационная и консультационная поддержка руководителей производственных подразделений и сотрудников, сторонний контроль за протеканием трудовых процессов на производстве. Итак, кадровая служба 50-70-х гг. большинства организаций постиндустриальных стран носила консультационно-обособленный характер и не имела непосредственного влияния на деятельность производственных подразделений. Эффективность ее функционирования в полной мере зависела от поддержки высшего руководства⁷. Вместе с тем в данный период наметились существенные положительные изменения: 1) кадровая служба отошла от пассивной регистрации работающих и получила рычаги влияния на кадровую ситуацию через разделение труда и специализацию в кадровой службе; 2) управление персоналом переходит к активизации взаимоотношений с линейным руководством на уровне консультаций, хотя и строящихся по заявкам линейных руководителей. Следовательно, на данном этапе эволюции произошло изменение роли кадровой службы и ее переход от пассивного к реактивному управлению персоналом, т.е. к реагированию на происходящие события постфактум.

В середине 1970-х гг. многие руководители постепенно приходят к осознанию того, что управление персоналом является важнейшим фактором повышения эффективности деятельности организации. Значение управления персоналом быстро возрастает.

⁵ Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 638 с., стр. 23.

⁶ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с., стр. 9.

⁷ Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – 448 с., стр. 12.

В 1970-1980-е г.г. участие кадровых служб в формировании стратегического управления организациями становится ключевым и необходимым. 1990-е г.г. показали неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем в практике управления персоналом.

Современный этап развития служб управления персоналом крупных организаций характеризуется решением сложных и многообразных задач. Службы представляют собой довольно крупные подразделения с численностью сотрудников 50 и более человек. В основе их деятельности лежит стратегическое управление и расширение гарантий занятости человеческих ресурсов⁸.

Все преуспевающие фирмы перспективы своего развития связывают с особой зоной внимания к кадровому менеджменту. Причина внимания к управлению персоналом – условия жесткой конкуренции, необходимость обеспечения конкурентоспособности фирмы. Конкурентоспособность характеризуется многими составляющими, но даже единственная важнейшая составляющая конкурентоспособности фирмы – конкурентоспособность товара, напрямую зависит и обеспечивается персоналом фирмы и системой управления персоналом.

В отличие от других видов ресурсов, используемых на предприятии, человеческие обладают важной особенностью. Это «живые ресурсы», наделенные сознанием, и результаты их использования носят вероятностный характер. Это означает, что зачастую не представляется возможным оценить заранее, какая именно будет отдача от каждого конкретного человека или рабочей группы.

Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми (отдельными работниками, группами, коллективом), направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта таланта этих людей и с учетом их удовлетворенности трудом. Основное внимание менеджера по персоналу связано с организацией этого труда и с удовлетворенностью.

Управление персоналом охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения работника: это наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала и его использования; организация труда и соблюдение этики трудовых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием; высвобождение персонала.

Все функции по управлению персоналом можно объединить в семь блоков: работа с кадрами; организационное проектирование; системы вознагра-

⁸ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с., стр. 11.

ждения, поощрения и компенсации; управление деятельностью; техника безопасности, охрана здоровья и производственные отношения; развитие персонала и организационное развитие; внутренние коммуникации и связи с общественностью (рис.1)



Рис. 1. Направления, по которым ведется управление персоналом
(Автор Шабалкин)

Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии условно можно сгруппировать следующим образом:

- **административные** (ориентированные на определенные мотивы человеческого поведения - осознание необходимости трудовой деятельности и дисциплины труда, чувство долга, культуру труда и т.п., напрямую воздействующие на персонал с помощью норм, распоряжений, регламентирующих актов, подлежащих обязательному исполнению);

- **экономические** (косвенно воздействующие, основанные на материальном стимулировании коллективов и отдельных работников);

- **социально-психологические**, базирующиеся на использовании «формальных факторов мотивации - интересов, потребностей личности, группы, коллектива.

Таким образом, управление персоналом в современном понимании – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом⁹.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем состоит сущность классических теорий управления?
2. Раскройте сущность теории человеческих отношений.
3. Раскройте содержание теории человеческих ресурсов.
4. Дайте краткую характеристику этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира.
5. Что такое управление персоналом?
6. Какова роль подсистемы управления персоналом? Каковы специфические черты человеческих ресурсов?
7. Сформулируйте цель и функции системы управления персоналом.
8. Раскройте функции управления персоналом.

Практические задания и конкретные ситуации.

Задание 1. Кейс «Пьедестал для персонала»

(Текст: Юлия Фуколова // Секрет фирмы, №01 (136) 26.12.2005-15.01.2006)

Весь минувший год компании воевали друг с другом за лучшие кадры и разрабатывали всевозможные системы удержания персонала. Правила игры сегодня диктуют таланты.

«Представьте, что вы удвоите эффективность найма. Представьте, что вам удастся развивать больше сотрудников для полного раскрытия их потенциала. Представьте, что вы вдвое сократите показатель текучести кадров... Представьте, какое конкурентное преимущество вы получили бы, если бы во всех звеньях вашей организации работали более талантливые люди». Случайно или нет, но книга консультантов McKinsey & Company «Война за та-

⁹ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с., стр. 20.

ланты», цитату из которой мы только что привели, впервые была опубликована на русском языке только в 2005 году. И в этом же году вышла еще одна книга на ту же тему – «Корпоративные бриллианты» Маргарет Баттерис и Билла Ройтера.

Обе книги вводят новые и практически одинаковые аббревиатуры – ЦПС (ценностное предложение для сотрудников) и НЦС (наиболее ценные сотрудники). Если описать картину, которую мы наблюдаем сейчас, в терминологии авторов, то она вполне обычна: речь идет о попытке привлечь ЦНС с помощью ЦПС. Конечно, российская война за таланты началась не в этом году и, по мнению исследователей, будет продолжаться еще как минимум несколько десятилетий. Однако ее исход уже предсказуем: бизнес станет еще более зависим от персонала.

Практически все HR-менеджеры сегодня жалуются на растущую склонность людей менять работу, но рынок труда развивается настолько интенсивно, что помешать этому процессу невозможно. Специалисты и менеджеры все время начеку, потому что не хотят упустить новые возможности. А компании могут лишь ставить преграды в самых узких местах. Вместе с практиками и консультантами СФ весь этот год занимался тем, что исследовал самые опасные «черные дыры», через которые чаще всего утекают таланты.

Одним из узких мест до сих пор является мотивация, и в первую очередь – материальная. И это несмотря на то, что Фредерик Герцберг назвал зарплату всего лишь «гигиеническим фактором», а вице-президент компании IBS Леонид Забежинский еще несколько лет назад в интервью СФ совершенно справедливо заметил, что «деньги ни на что не мотивируют». Тем не менее HR-менеджеры вынуждены уделять зарплатной политике повышенное внимание. Так, участники круглого стола, который недавно провело агентство «Анкор», сошлись во мнении, что в России главная мотивация, используемая для привлечения и удержания персонала, – по-прежнему финансовая. «Я готов просто удавить конкурентов, которые каждые полгода повышают зарплату сотрудникам, – посетовал директор по персоналу торговой компании. – Но мне некуда деваться: если я тоже не буду повышать, народ от нас побежит».

Естественно, только зарплатой персонал не стимулируют. Из материальных благ нужно составить сбалансированный компенсационный пакет, который будет мотивировать людей не только первые три месяца, но как минимум несколько лет. Как отмечает старший консультант компании THi Selection Юлия Иванова, в 2005 году наблюдался большой спрос на менеджеров по компенсациям и льготам (compensation & benefits): «Для людей четкая политика в области компенсаций и льгот является дополнительным мотивирующим фактором, поэтому компаниям нужны специалисты, которые могут профессионально разрабатывать эти системы». С деньгами, кстати, связан еще один тренд, который появился в 2005 году и продолжится в следующем: эксперты предсказывают большую прозрачность при расчете компенсаций. После того как государство усилило давление на компании, использующие

«черные» и «серые» зарплатные схемы, бизнес ищет различные способы уменьшить нагрузку на фонд оплаты труда и при этом остаться в рамках закона. Немалую роль здесь сыграли и требования самих менеджеров, которые отказываются от хорошей работы, если фирма предлагает зарплату в конверте.

С финансовой составляющей ситуация понятна. Но самая загадочная и при этом словно безразмерная «черная дыра», в которую чаще всего утекает персонал, - нематериальные факторы. Компании, сделавшей ставку на таланты, наряду с традиционными компенсациями придется предлагать людям что-то индивидуальное, что относится к их глубинной мотивационной сфере. Наверное, именно поэтому старший вице-президент компании NSTAR Тим Мэннинг назвал однажды специалистов по управлению персоналом «пастырями процесса ревизии талантов».

Как же компании «цементируют» свой персонал? Они занимаются, во-первых, планированием карьеры лучших сотрудников, в том числе рассматривают возможность когда-нибудь сделать их преемниками первых лиц. Кроме того, людей привлекают и удерживают нестандартные стимулы, которые они не смогут получить в других фирмах. Например, уникальная среда для развития инноваций, где к идее каждого сотрудника относятся с должным вниманием. Или необычные способы поощрения. Ну что особенного, скажем, в корпоративном кинотеатре или совместных экстремальных походах? Но такие мелочи как раз и формируют уникальную внутреннюю атмосферу, которая в свою очередь особым образом позиционирует компанию на рынке труда.

Самые продвинутые компании не только занимаются отдельными сотрудниками, но и улучшают корпоративную среду в целом. Это тоже своеобразная «черная дыра». Внутренние коммуникации и ломка горизонтальных барьеров позволяют людям лучше понимать, что происходит в соседних отделах. А корпоративные стандарты помогают избежать разнобоя в понимании стратегий и цели компании.

Но, занимаясь «уходом» за персоналом и особенно за талантливыми сотрудниками, надо быть начеку. Закостеневшие методы вызывают отторжение, и тогда в компании могут разгореться конфликты, а иногда и открытые бунты.

Похоже, контроль над ситуацией действительно переходит от компании к человеку.

Вопросы для обсуждения:

1. Прочитав предлагаемый материал, постарайтесь выявить основные направления развития HR - менеджмента. Какие тенденции в отношении талантливых людей складываются в настоящее время в России и в мире?
2. Какие особенности характерны для современного рынка труда?
3. Какие технологии в сфере управления человеческими ресурсами находят наибольшее применение в нынешних условиях и составляют перспективу развития менеджмента персонала?

Задание 2 . Построение организационной структуры управления персоналом организации

1. Подчинение кадровых служб руководителю по администрированию (рис. 1).



Рис. 1. Первый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

2. Структурное подчинение кадровой службы всем функциональным руководителям организации (рис. 2).

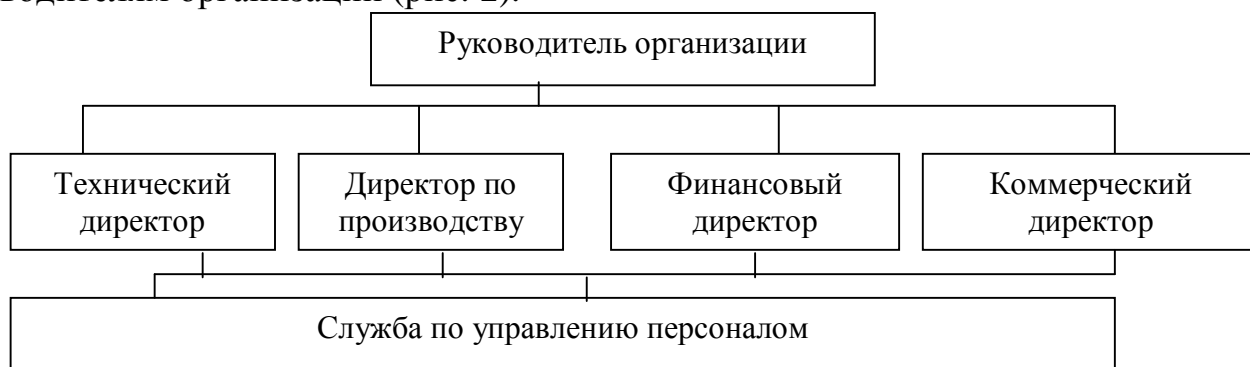


Рис. 2. Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

3. Структурная подчиненность кадровой службы высшему руководству (рис. 3).

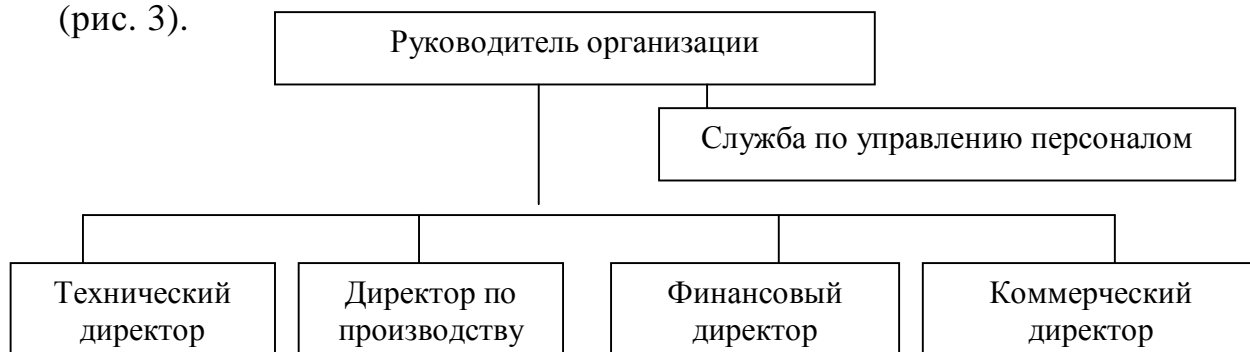


Рис. 3. Третий вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

4. Организационное включение службы по управлению персоналом в руководство организацией (рис.4).



Рис.4. Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте организационную структуру нескольких фирм.
2. В чем состоит принципиальное различие представленных на рисунках схем организационной структуры управления персоналом организации?
3. Изменился ли состав функций системы управления персоналом в современных условиях?

Задание 3: Кейс «Секрет последнего усилия»

(Текст: Вера Краснова // «Эксперт» №37 (626)/22 сентября 2008)

Глобализация бизнеса стирает между компаниями различия, обусловленные их географией и историей. Ищите силу не в рыночных нишах, а в работе над собой, советует Джон Пеппер, экс-глава Procter & Gamble.

	<p style="text-align: right;"><i>«Никогда, никогда, никогда, никогда не сдавайтесь»</i> У. Черчилль</p> <p>Из книги Д.Пеппера «Что важно на самом деле».</p> <p>Джон Пеппер проработал в P&G сорок лет. Когда он пришел в компанию в 1963 году, ее выручка составляла 1 млрд долларов, когда стал директором в 1995 году, она превышала 30 млрд, а когда ушел в отставку в начале 2000-х, достигла 40 миллиардов. Сегодня в P&G миллиард долларов — это планка успеха отдельно взятого бренда, и таковых отличников в портфеле более двух десятков, в том числе несколько брендов — лидеров мирового рынка. Перечислять их даже неловко — лучше включить телевизор.</p>
<p>Джон Пеппер Фото: Олег Сердечников</p>	

— Господин Пеппер, вы были одним из локомотивов глобализации бизнеса P&G. Исчерпаны ли ресурсы глобализации как процесса или что-то осталось неиспользованным?

— Если посмотреть на то, что является движущими силами глобализации, то с точки зрения нашего бизнеса это прежде всего глобальные бренды, которые мы создаем. А они зиждутся на трех вещах. Первое — это наше глубо-

кое понимание потребителя, его интересов и нужд и того, как эти нужды и интересы могут изменяться с течением времени или в соответствии с окружающей обстановкой. Скажем, какова будет стоимость энергоносителей и так далее. Второе — это передовые глобальные технологии. То есть успешными в этой области являются те компании, которые могут использовать преимущества базовой технологической платформы и адаптировать ее к условиям, существующим в данной стране (под условиями, если мы говорим, например, о стиральных порошках, понимается, скажем, то, стирают люди вручную или в стиральной машине, какой тип машины они используют), а также к культурным особенностям той или иной страны. И поэтому третьей движущей силой являются люди — которые могут генерировать идеи, работать с людьми других культур и взглядов, а также люди, которые могут не только предлагать идеи, но и продвигать их через границы, адаптируя к обстановке в других странах. И если вы спросите, почему в одной стране мы добились большего успеха, чем в другой, от чего это зависит, то первый фактор — насколько быстро и эффективно нам удастся набрать местных людей в компанию и вывести их на ведущие менеджерские позиции. Вот в России это случилось довольно быстро. Собственно, если в кризисе 1998 года искать ту самую серебряную дорожку в грозовой туче, то это как раз то, что наш российский бизнес был передан в управление российскому персоналу.

— *Говорят, ваш предшественник на посту генерального директора P&G Эд Арцт был жестким, авторитарным лидером. Вы, судя по всему, предпочитаете демократичный стиль. Тем не менее вы оба — яркие представители корпоративной культуры P&G. На чем стоит эта культура?*

— Вопрос огромный!..

— *Из вашей книги можно заключить, что если есть какая-то особенная черта у сотрудников P&G, то это желание и способность отстаивать собственную позицию. На память приходят слова: «Гвозди бы делать из этих людей».*

— Кто это сказал?

— *Поэт Николай Тихонов. Но в случае P&G к волевому характеру нужно добавить еще профессионализм и преданность компании, в общем, редкое сочетание качеств. Как привлечь таких людей в компанию?*

— Я считаю, что в P&G есть целый ряд факторов, которые притягивают такого рода людей. В первую очередь компания дает людям возможность заниматься тем, чем они хотят, что они любят делать. Во всяком случае, я надеюсь на это. Кроме того, мы очень ценим людей, которые ценят других людей, — это очень важно. Затем — качество. Я имею в виду не качество продукции, а именно качество работы, то, что люди в компании стремятся выполнять свою работу с большим профессионализмом, — это привлекает. Наконец, люди уверены в том, что они делают нечто правильное. Эта уверенность в общей порядочности компании, то, что компания заявляет свои базовые ценности, их и привлекает.

Вы упомянули моего предшественника Арцта и сказали, что он был руководителем другого типа. Действительно, мы с ним руководители разного типа, точно так же, как существует разница между нами и другими людьми, которые в разное время возглавляли компанию. Но я считаю, что у всех этих людей есть некоторые черты, которые их объединяют. Прежде всего это стремление к совершенству во всем, что они делают. Второе — стремление к тому, чтобы научить людей, которые работают с ними, как стать лучше. Вообще я считаю, что всякий лидер, особенно большой лидер, в душе является учителем. И ведь учителя в школе бывают совершенно разных типов. Есть учителя авторитарные, есть более мягкие, но всех учителей, которые добились успеха в своей профессии, объединяет одно: они хотят, чтобы их ученики научились. Собственно, настоящие лидеры стремятся именно к этому, чтобы их подчиненные или люди, которые с ними работают, тоже смогли научиться и стать лучше. И кроме того, настоящего лидера отличает постоянное стремление к самосовершенствованию и познанию чего-то нового. Бывают разные люди. Одни до конца сохраняют и любопытство, и открытость ума, что позволяет им постоянно узнавать новое. Другие на каком-то этапе затухают и уже не так любопытны, не так стремятся узнать новое. Но именно из людей первого типа получаются настоящие лидеры.

— *Относительно вовлеченности людей в цели организации: в одной российской фирме мне рассказали, что они хотели бы опереться в своем быстром росте на инициативу рядовых сотрудников, но те активно выступают против и предпочитают, чтобы ими командовали. Надо ли в этом случае следовать настроениям коллектива или можно попробовать его трансформировать?*

— Я бы выбрал второе, постарался бы изменить настроение в коллективе. Единственное — руководству, конечно, следует понимать: должно пройти время, чтобы люди осознали, что менеджеры действительно настроены серьезно и ждут от них каких-то перемен и инициатив. Это не значит, что люди должны проявлять инициативу и быть лидерами в областях, которые лежат вне сферы их компетенции. Нет, безусловно, общее руководство в компании должно существовать. Потому что люди должны понимать, в каком направлении они движутся. И их следует направлять. Быть лидерами и проявлять инициативу они должны в том смысле, чтобы на своем рабочем месте посмотреть вокруг себя, понять, что происходит. И постараться спросить себя: что я могу сделать или как я могу организовать работу, чтобы она шла еще лучше? На это действительно требуется время. Я помню, что десять-двенадцать лет назад на одной из встреч с работниками P&G меня тоже спрашивали: вы что, серьезно хотите услышать от нас какие-то идеи, вы серьезно хотите, чтобы мы проявляли инициативу там, сям? Но постепенно эти настроения были переломлены.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключаются специфические особенности управления персоналом в глобальной компании?
2. Какие требования к сотрудникам предъявляют глобальные компании?
3. Как можно привлечь в компанию людей «нужного» типа?
4. Как Вы считаете, почему в России люди не склонны проявлять инициативу и предпочитают, чтобы ими командовали?
5. Что в этом случае можно предпринять руководителю?

Задание 4. «Концепции управления персоналом»¹⁰.

Таблица 1

Характеристика японского и американского подходов к управлению персоналом организации

№ п/п	Критерии организации работы	Японский подход	Американский подход
1	Основа организации	Гармония	Эффективность
2	Отношение к работе	Главное – выполнение обязанностей	Главное – реализация заданий
3	Конкуренция (на внутреннем рынке труда)	Практически нет	Сильная
4	Гарантии для работника	Высокие (пожизненный найм)	Низкие
5	Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз
6	Делегирование власти	В редких случаях	Распространено
7	Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные
8	Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам
9	Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов

Вопросы для обсуждения

В чем заключается специфика российского подхода к управлению персоналом? Опишите основные черты такого подхода, используя критерии, приведенные в таблице.

¹⁰ Кузнецова И.А. , Солодова Н.Г. Управление персоналом: практикум по курсу. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. с 22-30

Задания для самостоятельной работы:

1. Охарактеризуйте особенности эволюции функций управления персоналом в России.
2. Охарактеризуйте функции управления персоналом на различных стадиях развития организации.
3. Приведите организационную структуру управления персоналом одного из российских предприятий и опишите ее преимущества и недостатки. К какому варианту данная структура относится и почему?

Творческая работа: Организация службы персонала

Положение об Управлении по работе с персоналом и социальным вопросам¹¹

Общие положения.

Цель деятельности Управления по работе с персоналом и социальным вопросам состоит в обеспечении потребности компании в персонале требуемого состава и квалификации и поддержании необходимой работоспособности персонала с минимальными затратами.

Деятельность Управления осуществляется в соответствии с политикой управления персоналом и политикой в области социального развития регионов.

Деятельностью Управления руководит начальник Управления по работе с персоналом и социальным вопросам, находящийся в непосредственном подчинении генерального директора компании. Начальник Управления по работе с персоналом и социальным вопросам несет ответственность за определение требований к составу персонала, привлечение и адаптацию персонала, обеспечение работоспособности, повышение квалификации, перемещение и высвобождение персонала.

Начальник Управления наделяется полномочиями, необходимыми для организации деятельности Управления и достижения поставленной цели. Начальник Управления по работе с персоналом и социальным вопросам:

- 1) ставит задачи подразделениям Управления по реализации текущих и оперативных планов деятельности, достижению нормативных показателей эффективности деятельности подразделений;
- 2) распоряжается ресурсами, выделяемыми на деятельность по воспроизводству трудовых ресурсов, в качестве бюджетодержателя;
- 3) распоряжается денежными средствами, выделяемыми на деятельность по воспроизводству трудовых ресурсов, в качестве ответственного распорядителя;
- 4) контролирует выполнение поставленных задач подразделениями Управления;

¹¹ Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. — СПб.: Питер, 2005. -320 с., стр. 273-283.

- 5) анализирует эффективность деятельности подразделений Управления;
- 6) принимает решения о поощрении и наказании руководителей подразделений Управления по работе с персоналом и социальным вопросам по результатам текущей деятельности в соответствии с системой мотивации компании.

Долгосрочные стратегические решения в области управления персоналом и социальной деятельности принимаются в рамках блока развития по согласованию с директором по развитию.

Структура Управления по работе с персоналом и социальным вопросам.

Деятельность Управления организуется на двух основных уровнях управления и осуществляется в рамках следующих структурных подразделений:

- на уровне управляющей компании. Управление по работе с персоналом и социальным вопросам в следующем составе:

- 1) отдел развития персонала;
- 2) отдел подбора и расстановки персонала;
- 3) отдел кадрового учета;

- на уровне производственного предприятия. Служба персонала в составе:

- 1) отдел кадров;
- 2) отдел подготовки персонала.

В соответствии с организационной структурой Управление по работе с персоналом и социальным вопросам, представленной на рис. 1, в Управлении по работе с персоналом и социальным вопросам сконцентрированы следующие виды деятельности:

- определение требований к составу персонала управляющей компании и высшим должностным лицам производственных предприятий;
- подбор персонала управляющей компании и высших должностных лиц производственных предприятий;
- расстановка и перемещение персонала управляющей компании и высших должностных лиц производственных предприятий;
- обеспечение работоспособности персонала компании;
- обучение персонала компании;
- кадровый учет управляющей компании;
- контроль деятельности производственных предприятий в части реализации политики управления персоналом и политики в области социального развития регионов.

На уровне производственного предприятия реализуются мероприятия в области кадрового обеспечения производственной системы, которые включают в себя:

- 1) определение требований к составу персонала производственного предприятия;
- 2) подбор персонала производственного предприятия;
- 3) расстановку и перемещение персонала производственного предприятия;

- 4) обеспечение работоспособности персонала производственного предприятия;
- 5) повышение квалификации персонала производственного предприятия;
- 6) кадровый учет производственного предприятия.

По поручению управляющей компании служба персонала производственного предприятия может выполнять отдельные мероприятия в рамках реализации политики в области социального развития регионов.

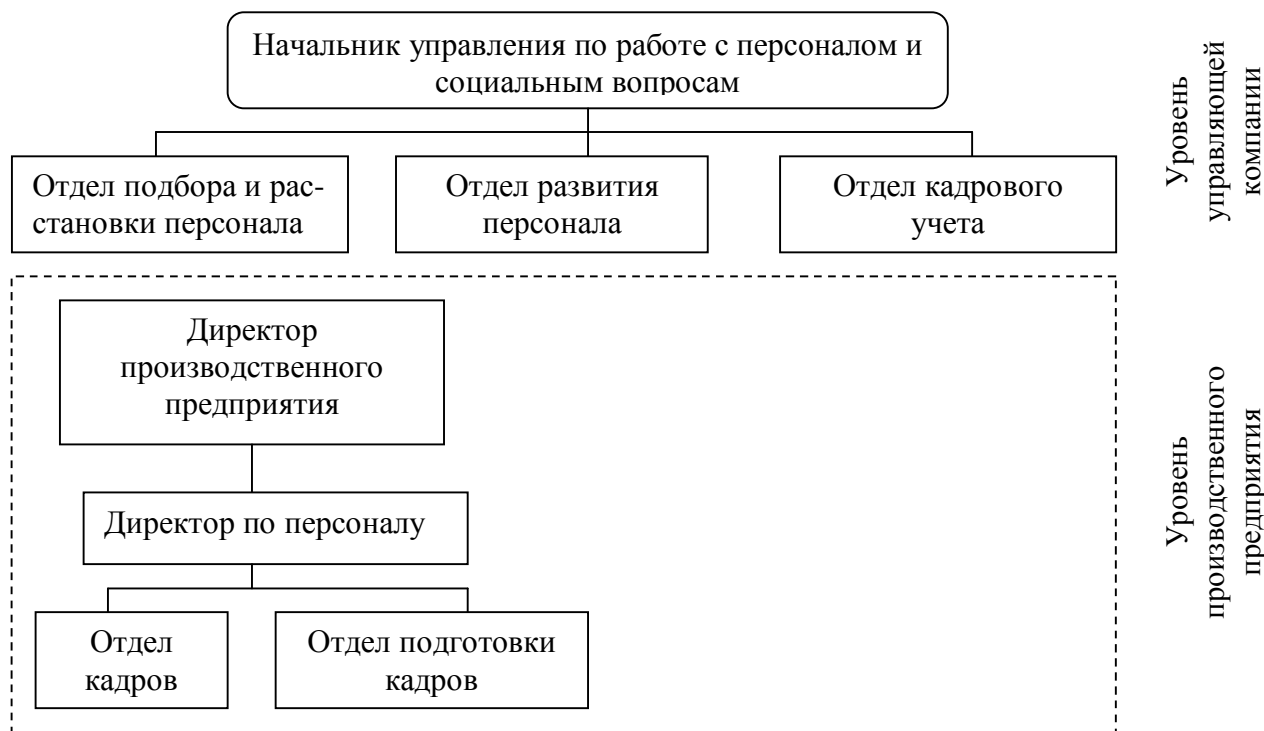


Рис. 1. Организационная структура Управления по работе с персоналом и социальным вопросам

Функции подразделений Управления по работе с персоналом и социальным вопросам

Управление по работе с персоналом и социальным вопросам.

Управление по работе с персоналом и социальным вопросам возглавляет начальник управления, подчиняющийся генеральному директору компании.

Отдел развития персонала.

Отдел развития персонала выполняет следующие основные функции:

- 1) анализ и описание рабочих мест компании в виде паспортов рабочих мест;
- 2) анализ потребности компании в персонале, формирование прогноза потребности в персонале в разрезе количества и квалификации сотрудников;
- 3) анализ потребности в обучении сотрудников компании;
- 4) разработка программы мероприятий по обеспечению компании персоналом требуемого качественного и количественного состава, включающая план мероприятий по подбору, перемещению, обучению и высвобождению персонала компании;

- 5) подготовка и контроль исполнения договоров со сторонними организациями на оказание услуг по подбору, обучению, оценке персонала;
- 6) организация, подготовка, проведение обучающих программ для сотрудников компании силами привлеченных преподавателей и внутренних экспертов;
- 7) оценка эффективности проведенного обучения сотрудников компании и планирование улучшения качества обучения персонала;
- 8) организация и проведение периодической оценки уровня квалификации и работоспособности персонала компании, участие в анализе результатов оценки, контроль выполнения решений аттестационной комиссии;
- 9) оценка профессиональной пригодности новых сотрудников по результатам деятельности в период испытательного срока;
- 10) разработка совместно с представителями профсоюзной организации проектов коллективных договоров и участие в ведении коллективных переговоров;
- 11) реализация и оценка эффективности социальных программ (здравоохранение, социальное страхование, пенсионное обеспечение и др.);
- 12) разработка, реализация и анализ эффективности мотивационных схем;
- 13) проведение периодического мониторинга психологического климата в коллективе;
- 14) построение системы внутренних вертикальных и горизонтальных коммуникаций;
- 15) организация и проведение корпоративных мероприятий в компании, совместного неформального общения сотрудников в нерабочее время;
- 16) мероприятия по выявлению, предотвращению и урегулированию трудовых конфликтов;
- 17) формирование и поддержание традиций компании, развитие корпоративной культуры;
- 18) ведение внутреннего делопроизводства отдела.

Руководство отделом осуществляет начальник отдела развития персонала, который подчиняется начальнику Управления по работе с персоналом и социальным вопросам.

Отдел подбора и расстановки персонала.

Отдел подбора и расстановки персонала выполняет следующие основные функции:

- 1) организация взаимодействия с кадровыми агентствами и иными специализированными структурами по вопросам подбора кандидатов на вакантные должности;
- 2) организация установления связей с учебными заведениями и службами занятости с целью подбора персонала на вакантные позиции;
- 3) информирование работников компании о наличии открытых вакансий;
- 4) поиск кандидатов на вакантные должности компании на внешнем рынке труда и внутри компании;
- 5) организация и проведение процедур отбора кандидатов на вакантные должности компании с привлечением руководителей подразделений;

- 6) формирование базы данных по кандидатам на рынке труда;
- 7) согласование условий приема и размера оплаты труда с новым сотрудником;
- 8) реализация программ введения в должность новых сотрудников;
- 9) контроль реализации программ введения в должность в подразделениях компании наставниками новых сотрудников;
- 10) оценка эффективности вхождения в должность новых сотрудников, корректировка программ введения в должность по итогам оценки;
- 11) осуществление продвижения, ротации и понижения в должности сотрудников компании в соответствии с планом перемещения сотрудников;
- 12) мониторинг эффективности вхождения в новую должность сотрудников при реализации мероприятий по перемещению сотрудников;
- 13) корректировка должностного позиционирования сотрудников или изменение программ введения в должность по итогам мониторинга эффективности вхождения в новую должность;
- 14) контроль соблюдения требований техники безопасности и охраны труда и планирование улучшений условий труда персонала;
- 15) направление сотрудников на инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите, правилам и нормам охраны труда;
- 16) проведение психологического консультирования увольняемых сотрудников, выявление причин ухода;
- 17) реализация мероприятий по предотвращению конфликтов при увольнении сотрудников;
- 18) контроль выполнения мероприятий, сопутствующих увольнению сотрудников компании: передачи дел от сотрудника, завершения ведущихся проектов, возвращения имущества;
- 19) реализация мероприятий по поддержанию отношений с бывшими работниками и пенсионерами компании;
- 20) ведение внутреннего делопроизводства отдела.

Руководство отделом осуществляет начальник отдела подбора и расстановки персонала, который подчиняется начальнику Управления по работе с персоналом и социальным вопросам.

Отдел кадрового учета.

Отдел кадрового учета выполняет следующие основные функции:

- 1) учет личного состава компании;
- 2) оформление приема, перемещения и увольнения работников Управляющей компании;
- 3) подготовка трудовых договоров, заключение трудовых договоров с новыми сотрудниками;
- 4) закрытие трудовых договоров с уволенными сотрудниками компании;
- 5) формирование и ведение личных дел сотрудников, внесение в личные дела изменений, связанных с трудовой деятельностью сотрудников;
- 6) заполнение, учет и хранение трудовых книжек, расчет трудового стажа;

- 7) ведение учета трудовых книжек и вкладышей, регистрация приема и выдачи трудовых книжек и вкладышей к ним;
- 8) выдача справок о трудовой деятельности работников для представления в другие учреждения;
- 9) оформление и учет командировок сотрудников управляющей компании;
- 10) составление графиков отпусков, оформление отпусков, учет предоставления отпусков сотрудникам управляющей компании;
- 11) оформление проекта коллективного договора компании;
- 12) контроль соблюдения условий коллективного договора компании;
- 13) формирование и ведение штатного расписания компании;
- 14) организация разработки положений о подразделениях и должностных инструкций сотрудников компании;
- 15) табельный учет;
- 16) учет и анализ использования рабочего времени;
- 17) расчет и формирование фондов заработной платы структурных подразделений и компании в целом;
- 18) контроль правильности установления наименований профессий и должностей, применения тарифных ставок и расценок, должностных окладов, доплат, надбавок и коэффициентов к заработной плате;
- 19) подготовка материалов для квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий и для представления работников к поощрениям и награждениям;
- 20) ведение военно-учетной документации персонала управляющей компании;
- 21) подготовка документов по пенсионному страхованию персонала управляющей компании и представление их в органы социального обеспечения;
- 22) ведение информационной базы по количественному, качественному составу персонала компании и его движению;
- 23) подготовка документов по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;
- 24) составление и предоставление в установленном порядке сведений и отчетности руководству компании и внешним контролирующим организациям;
- 25) контроль соблюдения трудового законодательства, постановлений и распоряжений правительства, приказов и инструкций Министерства труда и социального развития РФ, МОТ, других нормативно-правовых актов по вопросам организации и оплаты труда;
- 26) ведение внутреннего делопроизводства отдела.

Руководство отделом осуществляет начальник отдела кадрового учета, который подчиняется начальнику Управления по работе с персоналом и социальным вопросам.

Служба персонала производственного предприятия.

Службу персонала производственного предприятия возглавляет директор по персоналу, подчиняющийся директору производственного предприятия.

Отдел кадров.

Отдел кадров выполняет следующие основные функции:

- 1) анализ и описание рабочих мест предприятия в виде паспортов рабочих мест;
- 2) поиск, отбор и наем кандидатов на вакантные должности предприятия;
- 3) подготовку трудовых договоров, заключение трудовых договоров с новыми сотрудниками предприятия;
- 4) осуществление перемещения сотрудников предприятия в соответствии с планом перемещения;
- 5) осуществление увольнения сотрудников предприятия;
- 6) закрытие трудовых договоров с уволенными сотрудниками предприятия;
- 7) оформление приема, перемещения и увольнения работников производственного предприятия;
- 8) учет личного состава производственного предприятия;
- 9) формирование и ведение личных дел сотрудников, внесение в личные дела изменений, связанных с трудовой деятельностью сотрудников;
- 10) заполнение, учет и хранение трудовых книжек, расчет трудового стажа;
- 11) ведение учета трудовых книжек и вкладышей, регистрация приема и выдачи трудовых книжек и вкладышей к ним;
- 12) выдача справок о трудовой деятельности работников для представления в другие учреждения;
- 13) оформление и учет командировок сотрудников производственного предприятия;
- 14) составление графиков отпусков, оформление отпусков, учет предоставления отпусков сотрудникам производственного предприятия;
- 15) участие в ведении коллективных переговоров;
- 16) контроль соблюдения условий коллективного договора компании;
- 17) формирование и ведение штатного расписания производственного предприятия;
- 18) организация разработки положений о подразделениях и должностных инструкций сотрудников производственного предприятия;
- 19) табельный учет;
- 20) учет и анализ использования рабочего времени;
- 21) расчет и формирование фондов заработной платы структурных подразделений предприятия;
- 22) реализация социальных программ на предприятии;
- 23) ведение военно-учетной документации персонала производственного предприятия;
- 24) подготовку документов по пенсионному страхованию персонала производственного предприятия и представление их в органы социального обеспечения;
- 25) реализацию мероприятий по поддержанию отношений с бывшими работниками и пенсионерами предприятия;
- 26) ведение информационной базы по количественному, качественному составу персонала производственного предприятия и его движения;
- 27) подготовку документов по истечении установленных сроков текущего хранения к сдаче на хранение в архив;

28) составление и предоставление в установленном порядке сведений и отчетности руководству предприятия и компании, а также внешним контролирующим организациям;

29) ведение внутреннего делопроизводства отдела.

Руководство отделом осуществляет начальник отдела кадров, который подчиняется директору по персоналу производственного предприятия.

Отдел подготовки персонала.

Отдел подготовки персонала выполняет следующие основные функции:

1) анализ потребности сотрудников предприятия в обучении и повышении квалификации;

2) разработку планов обучения сотрудников предприятия;

3) составление расписаний занятий, графиков проведения зачетов и экзаменов, а также других документов по результатам подготовки кадров;

4) заключение договоров с учреждениями профессионального образования, курсами повышения квалификации, предприятиями по обучению и стажировке персонала;

5) направление сотрудников предприятия на учебу в соответствии с заключенными договорами;

6) подбор кадров преподавателей, мастеров производственного обучения и инструкторов из числа специалистов и высококвалифицированных рабочих предприятия;

7) заключение трудовых соглашений с преподавателями и инструкторами производственного обучения;

8) разработку мероприятий по повышению профессиональной подготовки и педагогической квалификации наставников, преподавателей и инструкторов производственного обучения;

9) контроль за соблюдением социальных гарантий работников в период прохождения обучения (сохранение стажа, предоставление сокращенного рабочего дня, оплачиваемых отпусков и т. д.), создание необходимых условий для обучения без отрыва от производства;

10) контроль за выполнением систематичностью и качеством обучающих программ, успеваемостью учащихся, соблюдением сроков обучения, выполнением учебных планов и программ;

11) анализ качества и эффективности обучения и разработка предложений по совершенствованию форм и методов обучения и повышения квалификации;

12) формирование квалификационной комиссии, организацию ее работы и участие в проведении квалификационных экзаменов;

13) организацию и проведение аттестации персонала предприятия, участие в анализе результатов аттестации, контроль выполнения решений аттестационной комиссии;

14) реализацию программ введения в должность новых сотрудников, контроль процесса введения в должность в подразделениях предприятия;

15) оценку профессиональной пригодности новых сотрудников по результатам деятельности в период испытательного срока;

16) организацию и, контроль производственной практики студентов и учащихся, назначение руководителей практики, подведение итогов практики с выводами о готовности практикантов к выполнению профессиональных обязанностей;

17) составление документов для расчета оплаты труда за обучение и руководство производственной практикой;

18) выдачу справок, удостоверений и других документов, подтверждающих прохождение подготовки, переподготовки и повышение квалификации;

19) ведение внутреннего делопроизводства отдела.

Руководство отделом осуществляет начальник отдела подготовки персонала, который подчиняется директору по персоналу производственного предприятия.

Задание: Приведите пример положения об управлении по работе с персоналом, учитывая особенности предприятия (например, сфера деятельности: образование, торговля и т.д.) и проанализируйте их. Выделите плюсы и минусы предложенного и существующего Положения.

Дополнительная информация из отечественной и зарубежной практики по управлению персоналом

В различных странах существует определенное соотношение между численностью работников и менеджеров по персоналу:

1. В Японии на 100 служащих приходится 2,7 менеджера по персоналу.
2. В США на 100 служащих приходится 1 менеджер по персоналу.
3. В Германии на 130-150 служащих приходится 1,5-1,8 менеджера по персоналу.
4. В Италии на 130 служащих приходится 1,5 менеджера по персоналу.
5. В России управленцы по персоналу составляют не более 0,5% от всего кадрового состава.

Структура затрат времени менеджера по персоналу:

33% времени – на решение штатных проблем (ориентация, оценка результативности, набор).

28% - мотивация, социальная поддержка, компенсации.

11% - вопросы, связанные с повышением квалификации, обучением.

10% - трудовые, межличностные отношения.

18% - широкий спектр разных вопросов: взаимодействие с кадровыми структурами других фирм (конкурентов), агентствами по трудоустройству, участие в переговорах и другие стратегические и тактические вопросы.

В США отбором и оценкой персонала занимаются кадровые менеджеры, и при этом только на отбор тратится в среднем:

- на отбор секретаря - \$2.000;
- инженера \$8.000;
- бухгалтера \$10.000;
- менеджера среднего уровня управления \$8.000-12.000;
- топ-менеджера - \$32.000.

Тема 2. Кадровая политика и кадровая стратегия организации

Краткое содержание темы.

Деятельность по управлению персоналом является отражением кадровой политики, средством ее реализации.

В самом общем виде кадровую политику можно определить как систему правил и норм, определяющих отношения с людьми.

Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется посредством кадровой политики. Каждая организация должна разрабатывать свою собственную кадровую политику.

Кадровая политика - целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, наилучшим образом способствующего совмещению целей и приоритетов организации и ее работников.

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

Общие требования к кадровой политике в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития организации (это значит, что работа с кадрами должна быть направлена на реализацию этой стратегии)

2. Кадровая политика должна быть достаточно четкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной по отношению к ожиданиям работника, с другой - динамичной, то есть корректироваться в соответствии с изменениями тактики организации, производственной и экономической ситуации.

3. Кадровая политика должна быть экономически обоснованной, то есть исходить из ее реальных финансовых возможностей, поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для организации.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам

Исследуя реализуемую в конкретных организациях кадровую политику можно выделить несколько ее **типов**:

1. По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию, выделяют пассивный и активный типы кадровой политики.

Пассивная КП, характеризуется ситуацией, когда руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. В такой организации отсутствует прогноз кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство лишь реагирует на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится пога-

силь любыми средствами, зачастую не пытаясь понять причины и возможные последствия.

При активной кадровой политике руководство имеет не только прогноз, но и разработанные антикризисные кадровые программы, проводит мониторинг (наблюдение, оценку) ситуации, корректировку программ.

2. В зависимости от ориентации на источники привлечения персонала, степени открытости организации при формировании кадрового состава различают открытый и закрытый типы кадровой политики.

Открытая кадровая политика характеризуется тем, что организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне, можно прийти и начать работать как с самой низкой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией без учета опыта работы. Такой тип кадровой политики характерен для новых организаций, стремящихся завоевать рынок, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение происходит только из числа сотрудников организации. Она характерна для компаний, ориентированных на корпоративную атмосферу духа причастности, а также при условии дефицита кадровых ресурсов.

Процесс формирования кадровой политики организации включает следующие этапы: нормирование, программирование и мониторинг персонала.

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

2. Программирование. Цель — разработка программ, путей достижения целей кадровой работы, конкретизированных с учетом условий нынешних и возможных изменений ситуации. Необходимо построить систему процедур и мероприятий по достижению целей, своего рода кадровых технологий, закрепленных в документах, формах, и обязательно с учетом как нынешнего состояния, так и возможностей изменений. Существенный параметр, оказывающий влияние на разработку таких программ, — представление о приемлемых инструментах и способах воздействия, их согласование с ценностями организации. Например, в ситуации закрытой кадровой политики нелогично разрабатывать и использовать программы интенсивного набора персонала через кадровые агентства, средства массовой информации. В этом случае при наборе важно обращать внимание на знакомых своих сотрудников, учащихся корпоративных учебных заведений.

3. Мониторинг персонала. Цель — разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. Необходимо выделить индикаторы состояния кадрового потенциала, разработать программу постоянной диагностики и механизм выработки конкретных мер по развитию и использованию знаний, умений и навыков персонала. Целесообразны оценка эффективности кадровых программ и разработка методики их оценки. Для предприятий, проводящих постоянный мониторинг персонала, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание эффективного рабочего климата, планирование и т.д.) включаются в единую систему внутренне связанных задач, способов диагностики и воздействия, способов принятия и реализации решений. В таком случае мы можем говорить о существовании кадровой политики как инструменте управления предприятием.

Чтобы эффективно управлять персоналом организации, компания должна иметь не только четкую цель, но и продуманную стратегию своего развития, которая тесно увязана с кадровой политикой.

Ведущие зарубежные фирмы (такие, как "Дженерал моторс", «"Форд", "Тойота", "Мицубиси", "Сони" и др.) огромное внимание уделяют стратегическому планированию. В зависимости от выбранных целей вырабатываются стратегия - программа действий, определяющая развитие организации (расширение производства основной продукции и дальнейшее продвижение ее на уже освоенные рынки; разработка новых товаров и продажа их на тех же рынках; поиск новых рынков сбыта; диверсификация производственно-сбытовой деятельности и т.д.) и соответствующая модель управления.

Традиционно стратегия рассматривалась как многоаспектный процесс, имеющий отношение главным образом к внешней сфере деятельности. Начиная с конца 80-х годов, стала меняться трактовка данного понятия: стратегия, отражающая управленческую философию современной фирмы, основывается на признании равнозначности внешних и внутренних факторов.

Сегодня общепризнано, что ее реализация в значительной степени зависит от кадровой составляющей. Оптимальная кадровая политика с точки зрения перспективных задач компании, подбор персонала и его мотивация создают условия для принятия решений, удовлетворяющих и руководство предприятия, и его работников.

Особенности кадровой политики в зависимости от выбранной стратегии развития приведены в табл. 1.

Таблица 1

Классификация общих стратегий предприятий

Виды стратегий	Особенности кадровой политики
<p>1. Стратегия нового бизнеса, предпринимательств</p> <p><i>Стратегия предпринимательства</i> характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке; либо предприятия, которые могут себе позволить вкладывать средства в направления с высокой долей финансовых рисков. Примеры: американская фирма IBM в период, когда она осваивала принципиально новые типы персональных компьютеров; ряд автомобильных компаний; внедренческие фирмы по освоению новых изделий.</p>	<p><i>Прием</i> на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией, гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, согласные работать по 14 часов в сутки, умеющие работать в группах.</p> <p><i>Оценка</i> деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.</p> <p><i>Вознаграждение</i> осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений.</p> <p><i>Возможности роста</i> и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.</p>
<p>2. Стратегия динамического роста</p> <p>В данной стратегии предполагается изменение целей и структуры организации. Задача состоит в нахождении баланса между необходимыми изменениями и стабильностью. Для этой стратегии квалификация, преданность специалистов также являются факторами, определяющими успех. Кроме того, работники должны уметь адаптироваться к изменениям, быстро приобретать недостающую компетенцию в решении соответствующих задач.</p>	<p><i>Набор</i> специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников (если у фирмы хватит на это возможностей). Он мало формализован, главное — привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.</p> <p><i>Вознаграждение</i> основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения.</p> <p><i>Оценки</i>, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста.</p> <p><i>Развитие компетенции</i> сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.</p>
<p>3. Стратегия прибыли</p> <p>Организации, применяющие стратегию прибыли, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий</p>	<p><i>Набор.</i> Прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор).</p>

<p>и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации — производить больше продукции и минимизировать затраты.</p> <p>Система управления такой сферой деятельности состоит из четких процедур, правил, ориентированных на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности, неопределенности. Преобладает бюрократический подход во всем.</p>	<p>Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей.</p>
<p>4. Стратегия ликвидации</p> <p>Выбирают организации, у которых все или основные направления деятельности находятся в упадке с точки зрения получения прибыли, положения на рынке, качества изделий. Персонал фирмы крайне негативно относится к идее внедрения такой программы из-за предстоящих сокращений. При реализации стратегии ликвидации большое значение приобретают социальные меры защиты работников фирмы в виде поиска наиболее безболезненных способов сокращения занятых (переход на неполную рабочую неделю, сокращенный рабочий день, трудоустройство высвобождаемых работников на других фирмах за счет данной организации, внутренние перемещения).</p>	<p>В создавшихся условиях организация не производит <i>набора</i> специалистов.</p> <p><i>Вознаграждение</i> работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется.</p> <p><i>Оценка</i> специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.</p> <p><i>Повышение квалификации</i> приобретает важное значение, если организация берет на себя обязательство по трудоустройству высвобождаемых специалистов. Для значительной части работников уход с фирмы связан с необходимостью изменения специальности.</p>
<p>5. Стратегия изменения курса применима в организациях, которые ведут борьбу за быстрое увеличение объемов прибыли, за освоение нового или расширение уже имеющегося рынка. Признание данной стратегии означает для фирмы изменение всей системы управления и отношений в организации. Участие каждого сотрудника в поиске новых решений становится важным.</p>	<p><i>Набор</i> в организацию не прекращается, как это характерно для предыдущей стратегии, ведется поиск грамотных специалистов на основные (в соответствии с поставленными целями) рабочие места. Вместе с тем организация преимущественно ищет необходимых работников среди своих сотрудников, оценивая и развивая их потенциал. Практика внутреннего набора, в достаточной степени формализовано, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности.</p> <p>Развитие новых компетенций и <i>повышение квалификации</i> приобретают большое значение для реализации данной стратегии в связи с тем, что организация планирует принципиальное изменение курса, исходя из внутренних ресурсов. Создание новых направлений деятельности позволяет организации предложить своим сотрудникам новые продвижения, новые должности, развитие карьеры.</p>

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие определения кадровой политики вам знакомы? Выделите общее и особенности?
2. Охарактеризуйте основные элементы кадровой политики.
3. Какие факторы влияют на формирование кадровой политики?
4. Раскройте особенности кадровой политики для предприятий, в зависимости от выбранной стратегии развития

Практические задания и конкретные ситуации.

Задание 1. Кейс «Магазин тотального контроля»

(Эксперт, № 13, 31.03.2008 – 06.04.2008, стр. 12)

Крупнейшая немецкая сеть дешевых супермаркетов Lidl месяцами шпионила за своими сотрудниками, выведывая самые интимные подробности об их жизни.

Согласно данным, попавшим в руки журналистов немецкого еженедельника Stern, руководство Lidl на протяжении как минимум семи месяцев с помощью специально нанятых детективов размещало камеры наблюдения и скрытые микрофоны не только в торговых залах, но и в комнатах отдыха персонала, протоколируя в том числе и личные разговоры сотрудников. Учету и передаче руководству подлежали даже такие данные, как частота и длительность посещения кассирами туалета. Во многих случаях детективы заходили на кассирш и грузчиков многостраничные досье, в которых описывалось, например, какие бутерброды ест данный сотрудник в обеденный перерыв, куда он отправляет на каникулы своего ребенка, принимает ли дома гостей и с кем находится в половой связи. «Lidl пытается собрать о своих сотрудниках так много информации, как только возможно, - говорит проводивший расследование журналист Stern Мальтер Арнспергер. – Этой компании необходимы любые мелочи для того, чтобы оказывать на сотрудников давление, например, когда им нужно сократить зарплату. Это почти извращенный способ прослушки, и даже сложно сказать, что за ним скрывается». Пресс-служба подтвердила факт наблюдения за персоналом, но заявила, что прослушка и видеонаблюдение являлись лишь способом борьбы с нечистоплотными сотрудниками и не являлись сбором личных данных.

Вопросы для обсуждения:

1. Как Вы оцениваете кадровую политику немецкой компании Lidl? Является ли она эффективной?
2. Каковы негативные стороны и возможные последствия реализации такого рода кадровой политики?
3. Удастся ли данной компании с использованием подобных приемов достичь организационных целей?

Задание 2. Сравнение открытой и закрытой кадровой политики по основным кадровым процессам

Объединиться в группы по 3-4 человека и заполнить пустые графы по основным кадровым процессам.

Кадровый процесс	Тип кадровой политики	
	открытая	закрытая
Набор персонала		
Адаптация персонала		
Обучение и развитие персонала		
Продвижение персонала		
Оценка персонала		
Мотивация и стимулирование		

Задание 3. Кейс «Норма убыли»

(Текст: Татьяна Юрасова // Журнал «Секрет фирмы», № 44(276), 10.11.2008)

Сколько сотрудников стоит сокращать? Нормирование труда и численности персонала — надежный способ рассчитать, кто в компании лишний, а кто необходим для работы.



Игорь Чепенко из «Брокинвест-сервиса» рассчитал всех лишних людей

На глазок

В конце сентября в инвестиционно-строительной компании "Дружба" прошла волна увольнений — сократили служащих головного офиса, которых давно можно было бы уволить. Но этим дело не закончилось. Когда ситуация на рынке ухудшилась, пришлось закрывать инвестпроекты — началась вторая волна сокращений. Сейчас компания увольняет уже 30% "офисного планктона", причем решения принимаются "на глазок". "Руководителям хорошо известно, кто и как работает", — объясняет Лилия Конорева. Последует ли за этим третья волна — неизвестно. Похоже, что в "Дружке", как и во многих других компаниях, не знают, сколько именно людей нужно для эффективной работы. Пока бизнес рос, руководители не думали о том, что нанимают избыточный персонал.

Но когда в разгар финансового кризиса пришлось срочно "резать косты", оказалось, что рассчитывать численность офисного персонала начальники толком не умеют.

Хотя, например, в той же "Дружке" два года назад был положительный опыт — в компании решили повысить прибыльность своей газеты "Сделка" и сократили 30% операторов call-центра, принимавших объявления от клиентов. Прежде чем приступить к увольнениям, менеджеры проанализировали работу операторов — провели "фотографирование" их рабочего времени, сделали хронометраж выполняемых ими операций. Оказалось, что организация труда в call-центре не учитывала неравномерность входящих звонков в течение дня, из-за этого почти треть рабочего времени операторов тратилась впустую. Режим работы call-центра изменили с учетом активности клиентов, и число сотрудников уменьшили на треть.

Конечно, оператор выполняет стандартные действия, поэтому нормирование его труда провести несложно. Но в случае с другими категориями персонала руководителям придется серьезно поломать голову. Особенно если проблема возникла именно сейчас, в период кризиса, и решить ее надо как можно быстрее.

Формула счастья

К большому сожалению менеджеров, одной волшебной формулы для нормирования численности персонала не существует. Зато есть много подходов — научных и не очень.

Например, легендарный Джек Уэлч оптимизировал численность персонала в GE, используя простую формулу: 20:70:10. 20% персонала — это лучшие люди, их нужно максимально поощрять, в том числе карьерным ростом. 70% — середнячки, им хватало и повышения зарплаты. 10% — аутсайдеры, их следует безжалостно увольнять. Возможно, какие-то компании сегодня пойдут по пути Уэлча.

Ведущий тренер компании "Центр оргпром" Михаил Чулкин называет нормирование "наследием тейлоризма" — за механистичность подхода. "Когда меня просят дать формулу, чтобы определить численность людей, я обычно отвечаю: "Давайте научим их работать по-новому, а потом и посчитаем", — говорит Чулкин. По его мнению, только практика может быть критерием численности: надо смотреть, как сотрудники действуют, понять, какие их действия полезны, какие — нет. Затем все бесполезные действия исключить, научить людей работать в новых условиях, а уже потом вычислять нормативы. "Нормирование численности без оптимизации бизнес-процессов — это лишь бусинка из ожерелья", — соглашается Лилия Конорева.

Но даже если бизнес-процессы отлажены, рассчитать нормы численности сотрудников непросто. Руководителю придется определить множество разных показателей (в зависимости от вида труда и его сложности) — объемы работы, нормы выработки, нормы времени на обслуживание клиента или единицы оборудования и т. д. Многим просто некогда заниматься такого рода анализом.

Как вариант, можно нанять консультантов или обратиться, скажем, в НИИ труда и социального страхования. По словам начальника управления нормативов по труду НИИ труда Алексея Шибаева, интерес к нормированию численности персонала проявляют крупные предприятия газовой и нефтяной отраслей, а также министерства и ведомства. По наблюдениям исполнительного директора HR-студии "Время людей" Светланы Сидоркиной, растет спрос на нормирование труда для офисных сотрудников — бухгалтеров, программистов, менеджеров по продажам и т. д.

Однако оплачивать услуги консультантов сегодня могут не все. Существуют и руководители, которые не ленятся сами вычислять свои нормативы.

Обнуление кадров

"Моя цель — ноль человек. Пока я не дойду до нуля, не успокоюсь", — на полном серьезе рассуждает управляющий партнер сетей "Гастрономчикъ" и "Продэко" Дмитрий Потапенко. По его логике, любое количество сотрудников больше нуля — это затраты, а цель любого предпринимателя — зарабатывать деньги.

Шесть лет назад Потапенко устроился в сеть дискаунтеров Aldi (Германия) и какое-то время поработал там разнорабочим. Он обнаружил, что магазин площадью 600 кв. м обслуживают всего шесть человек, причем в две смены. После этого Потапенко заболел идеей "минимизации персонала" и даже получил прозвище "хирург российского ритейла" за неукротимую борьбу с издержками.

Правда, до "идеальной численности" магазинам Потапенко пока далеко: после очередной оптимизации торгового персонала в августе 2008 года показатель лучшего магазина сети "Гастрономчикъ" (250 кв. м) составил 13 человек, работающих в две смены. Показатели других магазинов сети похуже — 16-20 сотрудников. Для сравнения: в среднестатистическом российском магазине формата "у дома" площадью 250-350 кв. м заняты 22-23 человека.

Сокращение персонала до минимума стало возможным после того, как Потапенко оптимизировал ассортимент в эталонном магазине. На основе статистики продаж он выделил 500 товаров, которые обеспечивают самый большой оборот по деньгам, еще топ-500 — по количеству проданных товаров, еще топ-500 — по марже. И из этих 1500 "топовых" позиций в пропорции 60:30:10 он сформировал новый ассортимент, но уже состоящий всего из 750 позиций. "Это то, что продается, а не тупо стоит на полке", — объясняет Потапенко.

Затем с помощью методов математического моделирования менеджер рассчитал, какое оборудование нужно для такого ассортимента. Понятно, что с сокращением номенклатуры товаров его требуется меньше. Как следствие, магазину необходима уже меньшая площадь. Зато ставшие ненужными метры можно сдать в субаренду.

После этого следует рассчитать оптимальную численность персонала, с тем, чтобы без особенных очередей обслуживать 1800 покупателей в день (такова проходимость магазина). Для каждой категории работников у Потапенко есть нормы — сколько времени человек должен потратить на операцию и какой объем работы он должен сделать за единицу времени. К примеру, чек на 300 руб. кассиру положено обслужить за 30 секунд. Лично прохронометрировав работу кассиров, ритейлер подсчитал, что необходимы три кассы — две в обычное время и еще одна — в час пик. Иными словами, три кассира.

Что касается разнорабочих-грузчиков, то у них своя норма выработки — сколько товара им приходится разгружать в день (тоннаж). С уменьшением ассортимента работы у них стало меньше, поэтому в магазине оставили четырех разнорабочих. Зная количество позиций, Потапенко рассчитал и время, необходимое для их выставления на полки: его расчет показал, что магазину достаточно трех продавцов в зале.

А вот "лишних" сотрудников Потапенко определяет без всяких расчетов. "Если я вижу работника в подсобке — он сразу попадает "под отстрел". Там ему не место — он должен быть или на мини-складе, или разгружать товар с машины и сразу доставлять его в зал, — объясняет управляющий партнер. — Если продавцы в зале стоят и болтают — тоже идут "под отстрел"."

Чтобы улучшить свои результаты, Потапенко нужны принципиально иные технологии, прежде всего в работе с поставщиками. К примеру, поставщики Aldi сами штрихкодировать товар и давно перешли на электронный документооборот. Теперь Потапенко склоняет поставщиков к поиску нового технологического решения. У него уже есть необходимое ПО, компетентные

специалисты. Если все получится, то часть сотрудников "Гастрономчика" вновь попросят на выход.

Способы расчета нормативной численности

По нормативам времени

K_i — объем выполняемых работ, оказываемых услуг (единицы); $H_{врi}$ — норма времени на единицу продукции; $\Phi_{вр}$ — фонд полезного рабочего времени (годовой или сменный); $H_{ч}$ — норматив численности в смену; $K_{п}$ — поправочный коэффициент; $K_{д}$ — дополнительный коэффициент:

$$H_{ч} = \frac{\sum (H_{врi} \times K_i)}{\Phi_{вр}} \times K_{п} \times K_{д}.$$

По нормам обслуживания

K_i — количество обслуживаемого оборудования; T_o — норма времени на обслуживание единицы оборудования; $\Phi_{вр}$ — фонд полезного рабочего времени; N_1 — количество оборудования, обслуживаемое ремонтными рабочими цеха (участка); N_2 — количество неисправного оборудования, одновременно находящегося в ремонте, в целом по цеху/участку в год; P — среднее количество ремонтов на единицу оборудования в год; $H_{ч}$ — норматив численности ремонтного персонала в смену:

$$H_{ч} = (N_1 - N_2) \times \frac{P \times T_o}{\Phi_{вр}}.$$

По нормативам численности

K_i — объем выполняемых работ; $H_{1...n}$ — норматив обслуживания (нагрузка) на одного работника; $H_{ч}$ — норматив численности в смену; H_y — норматив управляемости; $H_{1...Hn}$ — норматив на одного специалиста (нагрузка) по выполнению работ, наиболее свойственных для конкретной функции, пересчитанный на 100-процентную нагрузку; $K_{п}$ — поправочный коэффициент; $K_{д}$ — дополнительный коэффициент:

$$H_{ч} = H_y + \left(\left(\frac{N_1}{H_1} + \frac{N_2}{H_2} + \dots + \frac{N_n}{H_n} \right) \times (1 + K_{п}) \right) \times K_{д}.$$

По нормативам управляемости

$Ч_{общ}$ — общая численность подчиненного персонала; H_y — норматив численности подчиненного персонала на одного руководителя; $H_{ч\text{ рук}}$ — норматив численности руководителей:

$$H_{ч\text{ рук}} = \frac{Ч_{общ}}{H_y}.$$

Источник: ЗАО «Институт труда и экономического анализа»

Принцип "скорой помощи"

"Хорошо нормировать численность персонала при стабильной ситуации, а когда она быстро меняется?" — задается вопросом директор по экономике компании "Сибэлектромотор" Иван Багазеев. Похоже, из-за кризиса 60 сотрудников конструкторско-технологического центра компании снова придется "оптимизировать". И это после того, как технологов не так давно сократили на 20%.

Сокращение стало результатом пересмотра ключевых производственных и управленческих процессов — по системе менеджмента качества ISO это нужно делать регулярно. Анализ показал, что за четыре года существова-

ния ISO увеличилось количество согласований, дублирующих функций и т. д. "Пришлось разгрести бюрократию и убирать лишние процедуры", — поясняет Багазеев. "Разгребание" на практике привело к укрупнению и централизации нескольких служб.

Сначала схему оптимизации обкатали на ремонтно-сервисной службе. Ремонтники, распивающие в рабочее время чай, а то и мирно спящие в подсобных помещениях — "столярках", давно были на заводе притчей во языцех. Предполагалось, что их "время ответственности" наступает при поломке оборудования. Но поскольку техника ломалась не постоянно, рабочие порой просиживали без дела. Говоря производственным языком, их загруженность на единицу времени была не очень высока. При этом ремонтные службы имелись в каждом производственном подразделении, составляя почти 30% его численности. "Это как если бы вместо единой службы "скорой помощи" в каждом доме держали по врачу", — поясняет Иван Багазеев.

Проанализировав структуру заводской ремонтно-сервисной службы и технологию ее работы, топ-менеджеры приняли решение централизовать ее под руководством главного инженера. "Мы фактически вытащили ремонтников из их "столярок", — смеется Багазеев. Теперь ремонтная бригада, как "скорая помощь", выезжает на вызов, поступающий в центральный диспетчерский пункт. Параллельно сотрудники службы проводят с оборудованием профилактическую работу.

Оказалось, что без ущерба для производственного процесса можно сократить 37% ремонтных рабочих. На заводе оставили только квалифицированных специалистов с лидерскими навыками, чтобы они руководили рабочими в ходе устранения поломки. Обычно производственников к ремонту не привлекают, но на "Сибэлектромоторе" нарушили традицию и за счет этого сократили также численность подсобных рабочих.

А вот попытка централизовать клининговую службу, или уборщиков, провалилась. Многие из них работали совместителями, и полный рабочий день их не устраивал. В итоге в каждом помещении остался свой уборщик.

Сравнительно недавно на заводе объединили службу главного технолога и технологов из цехов. Для этого создали новое подразделение — конструкторско-технологический центр, сократив штат технологов с 75 до 60 человек. Однако если из-за кризиса количество заказов у завода уменьшится, то технологов опять придется увольнять, признает Багазеев. На какие моторы или насосы упадет спрос, технологов такой специализации и сократят. Все по науке.

Вопросы для обсуждения:

1. Как Вы считаете, почему в условиях кризиса руководство часто прибегает к сокращениям персонала «на глазок», не проводя предварительных расчетов?
2. По отношению к каким категориям персонала можно применить методы нормирования труда для расчета нормативной численности работников? Для каких категорий персонала их применить труднее?

3. В чем суть подхода Джека Уэлча к оптимизации численности персонала в General Electric?
4. Почему следует сочетать нормирование численности персонала с оптимизацией бизнес-процессов?
5. С помощью каких методов можно определить, кто из сотрудников являются ключевыми, а кто представляет собой излишний персонал?
6. Какие способы расчета нормативной численности работников Вам известны?

Творческая работа¹².

Разработайте стратегию управления персоналом и рекомендации по ее реализации применительно к следующей ситуации:

Фирма вынуждена сокращать затраты на персонал — соцпакет, расходы на обучение. Как удержать людей и убедить их, что это временные трудности?

¹² Секрет Фирмы, № 38(270) от 29.09.2008.

Тема 3. Кадровая политика организации в условиях кризиса

Краткое содержание темы.

Кризисы или угроза кризисов – постоянное явление в жизни современной организации.

Сущность экономического кризиса проявляется в перепроизводстве товаров по отношению к платежеспособному совокупному спросу, в нарушении процесса условий воспроизводства общественного капитала, в массовых банкротствах фирм, росте безработицы и других социально-экономических потрясениях¹³.

В научной литературе можно встретить множество точек зрения различных авторов на причины экономических кризисов. Современной экономической наукой разработан целый ряд различных теорий, объясняющих причины экономических циклов и кризисов. В своей книге «Экономика» П.Самуэльсон приводит следующие наиболее известные теории циклов и кризисов:

- денежная теория, объясняющая причины возникновения цикла экспансией (сжатием) банковского кредита (Хоутри и др.);
- теория нововведений, которая объясняет экономический цикл использованием в производстве важных нововведений (Шумпетер, Хансен);
- психологическая теория, которая трактует цикл как следствие охватывающих население волн пессимистического и оптимистического настроения (Пигу, Бэджгот и др.);
- теория недопотребления, усматривающая причину цикла в слишком большой доле дохода, идущей богатым и бережливым людям, по сравнению с тем, что может быть инвестировано (Гобсон, Фостер, Кэтчингс и др.);
- теория чрезмерного инвестирования, сторонники которой видят причину кризиса, скорее, в чрезмерном, чем недостаточном инвестировании (Хайек, Мизес и др.);
- теория солнечных пятен – погоды – урожая (Джевонс, Мур).

Для отдельно взятой организации различают внешние и внутренние причины кризиса. Внешние причины – это те, на которые предприятие не может воздействовать, или это воздействие может быть незначительным. К ним относят международные и национальные факторы. Внутренние причины являются результатом деятельности самого предприятия. Следовательно, предприятие попадает в кризисное состояние вследствие совокупности внутренних причин конструкторско-технологического, экономического, финансового характера, а также недостатков внутрифирменного экономического управления¹⁴.

¹³ Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2006. – 271 с., стр. 7.

¹⁴ Там же, стр. 13.

Среди особенностей современного периода развития российской экономики выделяют ряд негативных условий, приводящих к кризису российских предприятий¹⁵:

1. Политическая, экономическая и финансовая нестабильность в России.
2. Высокие темпы инфляции в России.
3. Высокая степень монополизации экономики, которая наряду со сложившимися устойчивыми хозяйственными связями и региональным разделением труда затрудняет формирование действительно конкурентной среды.
4. Кризис платежей, при котором часть предприятий попадает в зону признаков банкротства, установленных Федеральным законом «О несостоятельности (банкротстве)»
5. На многих предприятиях структура акционерного капитала размыта и не сформировался консолидированный, мотивированный на финансовый результат эффективный собственник. Члены трудовых коллективов – владельцы акций далеки от управления предприятием. Деятельность менеджеров предприятия в таких условиях проходит без должного контроля.
6. Недостаточный уровень подготовки и отсутствие опыта работы в рыночных условиях у высших менеджеров предприятий, отсутствие эффективной организационной системы управления, ориентированной на самостоятельное функционирование подразделений предприятия в конкурентных условиях.
7. Большое число предприятий, у которых основные средства имеют очень высокую степень физического и морального износа.

Практическая реализация процедур несостоятельности (банкротства) регулируется в настоящее время Гражданским кодексом РФ (ч.1), Арбитражным процессуальным кодексом РФ, Трудовым кодексом РФ, Уголовным кодексом РФ, Федеральным законом о несостоятельности (банкротстве).

В соответствии с законом о банкротстве несостоятельность (банкротство) – это признанная арбитражным судом или объявленная должником неспособность в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам и (или) исполнить обязанность по уплате обязательных платежей¹⁶.

Процедуры банкротства можно разделить на внесудебные (добровольные) и судебные, осуществляемые в рамках судебного процесса. К внесудебным процедурам относятся: досудебная санация и иные меры по предупреждению банкротства; к судебным процедурам, осуществляемым в рамках судебного процесса, - наблюдение, финансовое оздоровление, внешнее управление, конкурсное производство и мировое соглашение.

Судебное разбирательство может быть начато по заявлению как самого должника, так и конкурсных кредиторов и уполномоченных органов. Конкурсное производство приводит к ликвидации организации, все остальные

¹⁵ Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2006. – 271 с., стр. 15-16.

¹⁶ Там же, стр. 45.

процедуры – к ее финансовому оздоровлению и, в конечном счете, к нормальному состоянию. Следовательно, процесс по делу о банкротстве не всегда завершается ликвидацией организации-должника¹⁷.

Стратегические цели управления персоналом на этапе внешнего управления имуществом должника состоят в следующем:

- сохранение оставшейся части квалифицированного персонала и особенно той его части, которая адаптировалась к работе в новых условиях;
- формирование системы управления персоналом, с одной стороны, учитывающей требования рыночной экономики, а с другой – отражающей текущие возможности конкретного предприятия¹⁸.

Планирование потребности в трудовых ресурсах на кризисном предприятии, как правило, направлено на сокращение численности промышленно-производственного персонала¹⁹.

Практика показывает, что сокращение персонала на кризисных предприятиях осуществляется по принципу «добровольности», во избежание выплаты увольняемым работникам выходных пособий, т.к. это связано с дополнительными финансовыми затратами. Это достигается с использованием механизма неполной занятости работника (сокращенный рабочий день или сокращенная рабочая неделя); неоплачиваемый или частично оплачиваемый административный отпуск (в зависимости от уровня квалификации конкретного работника). Для специалистов и профессиональных менеджеров применяется механизм индивидуальной контрактации, при котором в течение трех месяцев с персоналом заново заключаются контракты, которые учитывают специфику кризисного момента на предприятии.

Необходимое условие эффективности антикризисного управления предприятием – обязательное включение в этот процесс аспектов, связанных с персоналом.

Данный процесс может идти по следующим направлениям:

- учет проблем трудовых ресурсов (например, региона) и персонала при анализе деятельности предприятия и его внешней среды, в том числе при определении зон стратегических ресурсов;
- разработка на основе общей стратегии предприятия частной стратегии в области персонала;
- распределение персонала с учетом требований проблемно-ориентированных программ (ресурсное обеспечение реализации стратегии предприятия).

Стратегическая ориентация предприятия требует определенных условий и предпосылок в области культуры, структуры и поведения персонала. Традиционно сложившаяся на российских предприятиях структура персонала в значительной мере затрудняет внедрение антикризисной стратегии²⁰.

¹⁷ Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2006. – 271 с., стр. 46.

¹⁸ Там же, стр. 238.

¹⁹ Там же, стр. 239.

²⁰ Там же, стр. 241.

При антикризисной реструктуризации персонала не следует игнорировать ни экономические, ни социальные аспекты.

Одним из главных факторов, формирующих однотипность социально-экономического поведения различных групп персонала, является стремление занять сходное положение в будущем обновленном предприятии.

Применительно к управленческим кадрам в качестве наиболее типичных в условиях кризиса исследователи называют две проблемы²¹:

1. Долгое время деятельность управленческих кадров в нашей стране осуществлялась в затратном режиме, в условиях неограниченного доступа к ресурсам и при гарантированном госзаказом сбыте продукции (услуг). Рыночные условия хозяйствования требуют иных управленческих навыков – необходимо заботиться об экономии ресурсов, снижении себестоимости, удовлетворении потребностей потребителей и т.д.

2. Повышение уровня самостоятельности и ответственности большей части управленческих кадров предприятия, связанных с децентрализацией управления, что требует соответствующих реорганизационных мероприятий в области персонала. Кроме того, в условиях кризиса приоритетной становится задача освоения антикризисных методов управления.

Следует отметить, что кризисные тенденции по-разному воспринимаются разными людьми. Отличия прослеживаются как по времени, так и по глубине восприятия. Мировой и отечественный опыт показывает, что существует проблема запаздывания восприятия кризиса в массовом сознании.

Это зачастую имеет негативные последствия, когда вместо антикризисных целей и действий, связанных со стабилизацией приоритетных производств, в условиях «запаздывания» весьма популярной становится постановка нереальных задач.

В действительности кризисным условиям должно соответствовать антикризисное мышление. Под антикризисным мышлением понимают способность человека воспринимать и сознательно реализовывать на практике антикризисные стратегии деятельности. Формирование антикризисного мышления у руководителей является важнейшим условием решения проблемы выживания предприятий.

Поскольку процессы антикризисного управления связаны с высоким уровнем неопределенности и незначительным контролем над ситуацией, интуиция начинает цениться выше формальной логики и опыта. Желательными становятся нестандартные и парадоксальные действия.

Вместе с тем антикризисное мышление не является абсолютно применимым во всех ситуациях. Оно эффективно лишь в кризисных условиях и слабо применимо в условиях стабильной или растущей экономики. Например, в условиях стабильного функционирования эффективным может быть консервативный тип мышления, ориентированный на устойчивые и повторяющиеся управленческие ситуации. В условиях роста может доминировать производ-

²¹ Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2006. – 271 с., стр. 242-243.

ственное мышление. При нарастании же неопределенности – рыночный тип мышления, связанный с адекватной реакцией на изменения конъюнктуры.

Однако справедливо и обратное утверждение: мышление, эффективное при стабильной или растущей экономике, слабо применимо в условиях кризиса.

Своевременная реализация антикризисных мероприятий вносит существенные коррективы в значимость деятельности различных подразделений организации. Например, при переходе от ориентации на производство к ориентации на сбыт важное положение, которое ранее занимали производственные отделы, переходит к финансовой и маркетинговой деятельности. Следовательно, возникают угрозы статусу отдельных служб и руководителей. Это может вызвать сопротивление персонала. Руководители и отделы, положение которых может пострадать в результате воздействия кризисных факторов, стремятся преуменьшить или вовсе не признают влияние этих факторов на деятельность предприятия. Тем самым они пытаются сохранить свое высокое положение, которое завоевали в совершенно иных условиях. Такие работники являются представителями типа мышления, который приносил успех в прошлом. Они могут создавать препятствия на пути антикризисного мышления и при этом быть в полной уверенности, что действуют в интересах предприятия.

Таким образом, руководитель предприятия не только должен обладать антикризисным мышлением, но и иметь достаточное влияние в масштабах всего предприятия. В условиях кризиса необходим пересмотр концепций и методов управления, изменение самой психологии управления и выработка антикризисной стратегии выживания.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое экономический кризис и в чем его причины?
2. Какие особенности современного этапа развития российской экономики приводят предприятия к кризису?
3. Какими нормативно-правовыми актами регулируется в настоящее время практическая реализация процедур несостоятельности (банкротства) предприятий?
4. Что представляет собой система антикризисного управления?
5. Каковы особенности стратегии выхода организации из кризисного состояния?
6. Что такое антикризисное мышление? Почему оно неэффективно в условиях роста и стабильного функционирования организации?
7. В чем заключается специфика управления персоналом на кризисном предприятии?
8. Раскройте основные особенности формирования кадровой политики предприятия - должника в зависимости от типа процедуры банкротства: наблюдение, внешнее управление, конкурсное производство, мировое соглашение.

Практические задания и конкретные ситуации

Задание 1. Кейс «Уроки выживания»

(Текст: Иван Марчук // [Журнал «Секрет Фирмы» № 41\(273\) от 20.10.2008](#))

Глобальный кризис ставит руководителей компаний в новые, экстремальные условия. "Секрет фирмы" предлагает набор правил для выживания в этих условиях.

Кризис привел к изменению задач, которые стоят перед российскими компаниями: вместо вопроса, как приумножить, руководители компаний озабочены вопросом, как сохранить. "Ситуация для многих неясна, и это только усугубляет положение вещей. Из реальных мер, принимаемых нами и нашими партнерами, можно отметить кардинальное сокращение расходов, неприбыльных направлений, а также сокращение персонала",— говорит Сергей Рыжиков, генеральный директор ИТ-компании "1С-Битрикс".

Первыми жертвами борьбы российских компаний с издержками стали персонал, непрофильные расходы и инвестпланы. Девелоперы Mirax Group и "Интеко" наряду с автопроизводителями — ГАЗом и КамАЗом — заморозили новые проекты и планы расширения производства. РБК, банк "Союз" и многие инвестбанки провели массовые сокращения. Интернет-магазин Ozon отказался от предновогодней рекламной кампании.

"Пока что большая часть компаний совершает одну и ту же ошибку: режут то, что заметнее всего, не думая ни об эффективности, ни о будущем",— считает управляющий партнер Most Marketing Виктор Ларионов.

Что же необходимо для успешного прохождения "черной полосы"?

1. Сокращать издержки

Не следует бездумно сокращать издержки. Увольнение ключевых логистов и одновременный переход на более дешевую туалетную бумагу для офиса не спасет бизнес.

"В панике руководство компаний совершает две ошибки. Во-первых, сокращаются небольшие, но заметные статьи расходов, например имиджевого характера, что сразу же посылает негативный сигнал рынку о состоянии компании. Во-вторых, бездумная борьба с издержками наносит ущерб самому бизнесу",— говорит Виктор Ларионов. В качестве примера он приводит своего знакомого, возглавляющего логистическую компанию. Собственники предложили ему отобрать 10% сотрудников с наибольшими зарплатами и уволить половину из них. Хотя именно эти люди и приносят фирме основные доходы.

Сокращение издержек в условиях паники — задача непростая. Глава ВТБ Андрей Костин на прошлой неделе пообещал в рамках сокращения расходов даже убрать цветы из своего кабинета. Задержка зарплат на две недели в начале октября на Горьковском металлургическом заводе привела к митингу возле проходной предприятия. В результате на проблемы завода обратило внимание руководство города, потребовав срочно рассчитаться с рабочими.

Главный принцип при сокращении издержек — оно не должно сказываться на основном бизнесе компании и создавать панику в трудовом коллективе.

2. Отсекать лишнее

Заморозьте проекты, разработанные в более позитивных макроэкономических условиях. Помните: не всегда следует завершать начатое.

Перспективные проекты развития российские компании начали массово отменять с первой же недели кризиса. Помимо уже упомянутых, девелоперов и автопроизводителей инвестпрограммы стали резать компании практически во всех отраслях. Тенденция затронула даже тех, кто от кризиса пока не пострадал.

"На нашу текущую деятельность финансовый кризис серьезного влияния не оказал,— говорит генеральный директор ООО "Русское зерно" Алексей Верхотуров.— Сейчас урожай собран, серьезных затрат на данном этапе растениеводческого цикла не нужно. К тому же наша компания от кредитного рынка зависит мало — долговая нагрузка у нас низкая". При этом "Русское зерно" отказалось от ряда перспективных планов. Например, от проведения IPO, строительства соевого и крахмального заводов. "Вложение в замену, модернизацию оборудования осуществлять будем, как и запланировали. Но серьезные проекты пока отложим. Просто если раньше мы могли получить долларовый кредит с эффективной ставкой 10% годовых, то теперь как российские, так и иностранные банки предлагают валюту под 13-14%. Плюс к этому началось падение цен на зерно: цены даже могут подобраться к критической отметке 3 руб. за килограмм, что соответствует себестоимости производства",— объясняет Верхотуров. Понятно, что строить грандиозные планы в таких условиях, по меньшей мере, глупо.

Многие компании приостанавливают продвижение продуктов, на которые еще несколько месяцев назад делали основной акцент. Банки в массовом порядке сворачивают свои рекламные акции: глупо рекламировать потребительские и ипотечные кредиты, которые практически не выдаются.

Перспективный проект, задуманный в начале года, может сейчас выкачать из вашей компании последние остатки сил и наличности.

3. Быть начеку

Внедрите в компании принципы управления в условиях неопределенности. Необходимо поддерживать операционную эффективность бизнеса.

В условиях, когда никто не знает, чем все закончится, нужно быть готовым ко всему. Виктор Ларионов говорит, что сегодня многие компании устраивают выездные мозговые штурмы для принятия стратегических решений. "Топ-менеджеры собираются на выходных и вырабатывают варианты действий в кризисных условиях. Совсем недавно помогал в организации такого совещания одной пищевой компании. Они создали антикризисный штаб из четырех человек и решали, куда им деть свободную наличность: сохра-

нить или вложить в покупку конкурентов. Решили сохранить",— рассказывает он.

Готовность быстро реагировать в условиях кризиса становится важным конкурентным преимуществом. "Наши специалисты разработали семь вариантов стратегий, которые учли все основные сценарии развития кризиса в отрасли,— рассказывает Янис Куликовский, генеральный директор кондитерского дома "Шандени".— Просто на данный момент ситуация не очевидна: нет четких трендов, позволяющих сделать вывод о дальнейшей динамике развития кризиса. На сегодня компания заняла выжидающую позицию". Среди вариантов есть даже совсем пессимистичный: например, повышение цен на сырье (несмотря на огромный урожай масличных культур, из которых получают жиры, используемые для изготовления шоколада).

4. Заработать на кризисе

Используйте краткосрочные возможности. Если вы чувствуете себя лучше отрасли в целом, то кризис дает вам шанс улучшить положение.

Многие компании собираются не просто пережить кризис, но и выйти из него более сильными, чем прежде.

Ряд отраслей и вовсе может извлечь выгоду из кризиса. "Для ИТ-компаний кризис открывает дополнительные возможности: аутсорсинг всегда оказывается на повестке дня в крупных компаниях, когда рынок падает,— говорит Петер Линдберг, директор представительства ИТ-компания TietoEnator в Санкт-Петербурге.— Передача ИТ-задач на аутсорсинг гарантирует клиентам до 70% сокращения расходов. Сейчас может начаться бум на этот вид услуг".

Директор по внешним связям банка "Траст" Андрей Согрин считает, что после того как минует острая фаза кризиса в банковской сфере, "Траст" сможет начать экспансию. "Мы еще год назад отказались от ипотеки, а затем и автокредитов. Начали проводить очень консервативную политику. Поэтому наши потери от кризиса составили всего \$14 млн на всю банковскую группу "Траст" (два банка, управляющая компания и факторинговая компания). При этом у нас есть большой запас ликвидности, так что в перспективе мы рассчитываем занять то место, которое освободят другие банки",— говорит он.

Кризис дает шанс совершить то, чего вы не смогли бы сделать в спокойных условиях: реструктурировать компанию без опасения вызвать недовольство коллектива или совершить недружественное поглощение конкурента.

5. Работать с коллективом

Управляйте ожиданиями и настроениями персонала. 80% сотрудников вашей компании активно обсуждают, какими бедами грозит вам и им развернувшийся кризис. Остальные 20% ничего не смыслят в бизнесе.

Две недели назад были уволены сотрудники питерского офиса интернет-провайдера "Акадо-Нева". "Нам толком не объяснили, с какими именно

трудностями столкнулась компания. Просто всех уволили, а деятельность компании приостановили",— говорит бывшая сотрудница "Акадо-Нева".

В самой компании при этом говорят, что никаких глобальных трудностей не испытывают, а увольнения вызваны реструктуризацией.

Российские компании еще только учатся объяснять трудовым коллективам свою кадровую политику. Пока же объяснения сводятся к минимуму, а предприниматели как огня боятся слова "увольнение". В Хоум кредит энд финанс банке сообщили, что "было принято решение об оптимизации численности персонала". Но увольнения без внятных объяснений порождают слухи о нестабильной ситуации в компании. Так что, несмотря на тотальную нехватку времени и общую нервозность, говорить с коллективом необходимо. "Я бы рекомендовал уволить 10-15% плохих сотрудников. Далее выделить 10-15% самых ценных сотрудников и уделять особое внимание их психологическому состоянию. Также я рекомендую больше "общаться с народом" и помнить, что отсутствие информации порождает стресс",— говорит Сергей Моисеев.

6. Быть реалистом

Кризис не навсегда. Помните: на фоне общей паники большинство проигрывает, но меньшинство побеждает. Кризис — хороший повод оказаться во второй компании.

"Если ваша фирма развивалась исключительно на заемные средства и не имеет больших покровителей, следует четко осознавать, что кризис вы не переживете. Вам придется выбирать между продажей бизнеса с непропорционально большим дисконтом и его ликвидацией. Выбирать надо быстро",— считает Виктор Ларионов.

Готовить бизнес к продаже нужно заранее. Время поглощений наступит совсем скоро. Компании, сумевшие накопить серьезные запасы ликвидности, готовы приступить к скупке своих менее удачливых конкурентов или партнеров. Мнения о том, когда именно наступит "пир стервятников", расходятся: одни рассчитывают приступить к покупкам активов через два-три месяца, другие намерены выждать полгода.

Если же ваша организация твердо намерена пережить кризис, то особое внимание стоит уделить клиентам. В крупной петербургской компании, продающей осветительные приборы, говорят, что не стали пересматривать контракты с постоянными клиентами. Соглашения были заключены еще в декабре 2007-го на год, а цены утверждены в долларах на весь срок действия контрактов. Сейчас рост курса американской валюты привел к тому, что компания несет убытки по этим контрактам. Конечно, такая стратегия противоречит концепции минимизации расходов, но зато позволяет сохранить лояльных клиентов. Компания решила, что сохранение рынка — не та статья расходов, на которой следует экономить.

Рецепты дня

Советы о том, как вести себя во время глобального финансового кризиса, сегодня поступают от бизнес-консультантов со всего мира. На прошлой неделе практическое руководство на эту тему выпустила международная ау-

диторско-консалтинговая организация Grand Thornton. В пособии даны 10 советов, ниже приведены их главные идеи:

- считайте наличность, а не прибыль;
- будьте безжалостны в контроле за расходами;
- оценивайте клиентов и поставщиков;
- повысьте свой налоговый IQ;
- пересмотрите план по инвестициям в основной капитал;
- подружитесь с банками;
- подумайте над альтернативными вариантами финансирования;
- следите за распродажами;
- защитите личное благосостояние;
- продумайте наихудший сценарий.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие новые задачи ставит перед руководством большинства компаний глобальный финансовый кризис?
2. Какие изменения в реализуемых компаниями стратегиях происходят под влиянием кризиса?
3. Какие мероприятия со стороны руководства компаний позволяют успешно преодолеть кризисные этапы развития?
4. Каковы особенности функциональных стратегий управления персоналом в условиях кризиса?
5. Какие мероприятия необходимо запланировать и реализовать в сфере управления персоналом, если организация переживает кризисные моменты в своем развитии?

Задание 2. Кейс «Массовый отлив»

(Текст: Татьяна Юрасова // Журнал «Секрет фирмы», № 40(272), 13.10.2008)

Во время кризиса компании избавляются от балласта и строят новую кадровую политику. Одних сотрудников приходится увольнять, других — удерживать.

Вход компании "Арбат Престиж" на Воронцовской улице в Москве. В холле и коридоре безлюдно. То ли все на обеде, то ли уже разбежались. Сотрудники начали покидать компанию вскоре после ареста ее владельца Владимира Некрасова в январе этого года — тогда на "Арбат Престиж" с исками навалились кредиторы и поставщики. Пытаясь выжить, компания стала ликвидировать региональную сеть и сокращать персонал. К октябрю 2008 года из 4500 человек в компании осталось 1700, а из 93 магазинов — 19 (плюс 16 на Украине). Люди уходят и сами, в результате чего в компании появилась масса вакансий. Если кликнуть на баннер "Нам нужны новые кадры" на сайте "Арбат Престижа", выпадет длинный, примерно в три экрана, список вакансий.

Трудные времена сегодня переживают многие компании. Проблемы одних (холдинг "Марта", AiRUnion, ГК МИАН) начались не сейчас, другие ("Пиоглобал эссет менеджмент", банк "КИТ финанс" и т. д.) пострадали от

финансового кризиса. Под давлением обстоятельств все они вынуждены корректировать кадровую политику. Независимо от причин кризиса им приходится, во-первых, удерживать ключевые кадры, без которых не выжить, а во-вторых, быстро и грамотно увольнять людей, не востребованных в новых условиях.

Любая сложная ситуация — это проверка работодателя. Она показывает, имеет ли он кредит доверия от персонала или нет.

Бесхозные люди

До пресс-службы AiRUnion не дозвониться — никто не снимает трубку. Как потом выясняется, все сотрудники этого подразделения уволились. Телефоны справочной службы тоже не отвечают. Связываемся с пресс-службой авиакомпании "Атлант-Союз", на базе которой планируется создание нового альянса (в него войдет AiRUnion). Пресс-секретарь просит направить вопросы по почте, но так и не отвечает на них. Тогда мы связываемся с оперативным штабом, созданным для управления новым альянсом. Там говорят, что о судьбе персонала AiRUnion им ничего не известно, и советуют звонить в "Атлант-Союз". В неофициальных беседах сотрудники УК "ЭйрЮнион", которых мы разыскали, сообщили, что им несколько месяцев не платят зарплату. О происходящем с компанией людей не информировали. Неудивительно, что сразу после августовского кризиса, вызванного отменой рейсов и неплатежами, из УК "ЭйрЮнион" персонал повалил валом. "Мы — абсолютно бесхозные люди, — невесело шутит Анастасия Бурмакина, которая до сих пор числится начальником отдела УК "ЭйрЮнион". — Мы не видели ни одного официального документа о своем увольнении, никто из руководства с нами не встречался, и никто не предлагал нам перейти на работу в "Атлант-Союз"". О ситуации в авиакомпании Анастасия узнает преимущественно из интернета и из разговоров с коллегами. Многие специалисты, не дожидаясь выплаты зарплаты и выходных пособий, ищут или уже нашли себе другую работу. Служащие авиакомпаний, входящих в альянс, похоже, тоже предоставлены сами себе. "С 1 октября наша компания не имеет права осуществлять полеты, но уведомлений о передаче дел или предложений о переходе в "Атлант-Союз" мы не получали", — рассказывает пресс-секретарь авиакомпании "Самара" Александр Ирдуллин. Сотрудники "Самары" (а это около 900 человек) устраиваются как могут. Многим сложно найти новую работу, так как живут они в поселке рядом с аэропортом, а это 50 км от города.

Впрочем, неуправляемого исхода людей можно не допустить, если использовать антикризисные HR-технологии.

Язвы напоказ

"Мне нужны деньги, а финансовый кризис накрыл всех моих клиентов" — так риэлтер агентства недвижимости МИАН Оксана объясняет, почему она поместила резюме на HeadHunter.ru. Стагнация на рынке недвижимости пугает ее гораздо больше ("число покупателей за месяц-два сократилось на 80%"), чем сообщения СМИ о возможном банкротстве ЗАО МИАН. В стабильности своего работодателя она не сомневается — оклад платят, на обу-

чение отправляют. Хотя на самом деле группа МИАН переживает непростые времена. В 2006 году ЗАО МИАН предъявили обвинение в неуплате налогов на 1,2 млрд руб., летом 2007-го корпорацию покинули генеральный директор ЗАО МИАН Сергей Озеров, генеральный директор "МИАН-девелопмента" Анатолий Морозов и другие топ-менеджеры. Позже навалились кредиторы, требуя выплаты 4 млрд руб. Однако неизбежного в таких случаях массового исхода сотрудников не произошло. "Первое, что нужно делать в сложной ситуации,— понять причину возникновения проблемы, реальное состояние дел, возможные последствия для компании",— делится опытом директор департамента кадровой политики агентства недвижимости МИАН Дмитрий Полканов. Людей больше всего тревожит неизвестность, поэтому сотрудникам объяснили, что проблему спровоцировали некоторые журналисты, ошибочно приравнявшие ЗАО МИАН к агентству недвижимости МИАН и к группе МИАН в целом. Обращение председателя совета директоров ГК МИАН Александра Сенаторова с разъяснениями было разослано всему персоналу, а потом опубликовано на внутреннем портале. Менеджеры организовали "горячую линию", и каждый сотрудник мог задать свой вопрос — например, что говорить клиентам и партнерам. Как заметила недавно уволившаяся сотрудница корпорации, разъяснения о "временном характере" трудностей велись среди сотрудников МИАН почти полтора года.

Чтобы о состоянии дел в компании сотрудники узнавали не из газет, их иногда информируют "на опережение". Так поступили в инвестбанке "КИТ финанс", который из-за проблем с ликвидностью не смог выполнить свои обязательства и был продан. "Как только руководство приняло решение о проведении переговоров со стратегическим инвестором, мы сразу довели эту информацию до сведения всех сотрудников, чем сняли возможные вопросы",— рассказывает директор департамента по работе с персоналом ИБ "КИТ финанс" Андрей Щербаков.

Впрочем, иногда компании считают: лучше не оповещать персонал о том, что с ее акционерами происходит что-то нехорошее, чтобы не накалять обстановку. Так, владелец сети обувных магазинов "Терволина" Вадим Степанов недавно был арестован по обвинению в махинациях с земельными участками. "Мы работаем и не думаем на эту тему,— заявила сотрудница службы персонала "Терволины".— Это личное дело собственника". И попросила не проводить аналогии с арестом Владимира Некрасова из "Арбат Престижа". Тогда, по ее логике, персонал из компании не побежит.

Не в письмах счастье

Когда 30 сентября сотрудники УК "Пиоглобал эссет менеджмент" пришли на работу, десятерых из них ждали "письма счастья" — уведомления, что с 1 октября они уволены. Еще 20 специалистам было предложено перейти на работу в брокерскую компанию NetTrader. Генеральный директор "Пиоглобал" Денис Матафонов объяснил, что оптимизирует бизнес в соответствии с указаниями акционера Ивана Тырышкина. Экс-глава компании "Атон-лайн" приобрел "Пиоглобал эссет менеджмент" у группы "Антанта Пиоглобал" в середине сентября. По словам Матафонова, сотрудники будут

уволены "по соглашению сторон". Стороны наверняка договорятся, но обида на работодателя останется. "Так не поступают",— говорили сотрудники "Пиглобал".

О сокращениях персонала компании объявляют почти каждый день. По информации "Коммерсанта", Банк Москвы сокращает 700-800 сотрудников региональных подразделений. По неофициальным данным, Хоум кредит энд финанс банк планирует "оптимизировать" примерно 20% штата. "В последний месяц все больше сотрудников банков, инвесткомпаний и девелоперских фирм интересуются вакансиями на свободном рынке,— говорит генеральный директор Русской кадровой ассоциации Анна Барсукова.— Недавно один клиент прислал нам список резюме своих сотрудников с отличными рекомендациями — хочет расстаться с людьми по-хорошему".

В кризисные времена сокращения неизбежны. Высший пилотаж — сделать так, чтобы уволенные сотрудники не разносили "негативный шлейф" по рынку, и при этом не сильно потратиться на компенсации.

Например, по информации руководителя отдела рекрутмента компании "Анкор Розница и гостеприимство" Анастасии Свешниковой, перед службой персонала сети "Гроссмарт" была поставлена задача как можно больше сотрудников уволить по собственному желанию. Однако специалисты "Гроссмарта" консультируют людей, как искать новую работу. Подобная помощь позволяет компаниям не только сохранять лицо, но и порой прилично сэкономить на выходных выплатах. "Увольнение сотрудника по сокращению штата обходится работодателю как минимум на четыре оклада дороже, чем увольнение по собственному желанию или "по соглашению сторон",— объясняет адвокат Московской коллегии адвокатов "Князев и партнеры" Марина Барабанова. В холдинге "Марта", куда входит "Гроссмарт", от комментариев отказались.

В "Арбат Престиже" с людьми расставались и по "соглашению сторон", и по сокращению штата. "Мы старались сделать это по-человечески",— говорит директор департамента по управлению персоналом УК "Арбат Престиж" Марина Ляховченко. Около десяти бывших сотрудников ритейлера подтвердили: компенсацию они получили. Другой вопрос, откуда у заваленной исками кредиторов компании деньги на выплату пособий? "Для меня сотрудники — это должники первой очереди",— пожимает плечами Роман Хоменко, который еще недавно занимал должность генерального директора "Арбат Престижа". В частности, на выплату компенсаций была потрачена часть денег от продажи недвижимости.

Операция на удержание

Спасать "Арбат Престиж" Роман Хоменко пришел в мае 2008 года, и из старой команды расстался лишь с финдиректором — "этот человек преступил грань добра и зла". Остальным топ-менеджерам он ничего не обещал, лишь изложил план действий и оценку рисков. "Главное — не врать,"— рассуждает Роман о правилах удержания ключевых сотрудников. Видимо, подобные аргументы им показались убедительными — до недавних пор почти все они оставались на своих местах. "Мы пытались "поохотиться" на менед-

жеров "Арбат Престижа", но они сказали, что им и там неплохо", — признался один из хедхантеров. Еще до прихода Хоменко, в апреле этого года, компания запустила антикризисную систему мотивации. По словам Марины Ляховченко, людей стимулируют морально и материально, расширяя их возможности зарабатывать деньги. Например, некоторые категории персонала (кассиры и др.) начали получать бонусы от объема продаж конкретного магазина, чего раньше не было. В результате, несмотря на полупустые полки, размер среднего чека вырос на 28% по сравнению с 2007 годом. Возможно, Хоменко и удалось бы спасти компанию, если бы не финансовый кризис. Недавно Роман и почти вся старая команда ушли, а ритейлером теперь управляет УК "Русские инвестиции". В других компаниях признаются, что им тоже пора затягивать пояса.

И все же финансовый кризис может принести работодателям пользу — сотрудники станут крепче держаться за свои рабочие места. А квалифицированный персонал, оказавшийся на рынке труда, будет стоить дешевле, чем раньше.

Как пишут Джек Уэлч и Джон Бирн Джек в книге «Мои годы в GE», «увольнения всегда будут самым трудным решением для руководителя. Людям, которым нравится увольнять, нельзя работать в компании — как и тем, кто на это не способен. Я никогда не питал иллюзий относительно лишений, которые испытывают уволенные».

Антикризисная программа по работе с персоналом



Вопросы для обсуждения:

1. Под влиянием каких факторов персонал компании, находящейся в кризисной ситуации, впадает в панику и увольняется в массовом порядке? Как это предотвратить?
2. Почему отсутствие внимания со стороны руководства к работе с персоналом в условиях кризиса, либо нарушение прав работников при увольнении может иметь долгосрочные последствия для компании?
3. Каковы интересы работодателя при оптимизации численности персонала в условиях кризиса? Какие позитивные моменты в данном процессе существуют для работодателя?
4. Как расстаться с избыточным персоналом «по-хорошему»?
5. Сформулируйте основные принципы кадровой политики компании, находящейся в кризисной ситуации.
6. В чем суть антикризисных HR-технологий? Какие мероприятия по работе с персоналом Вы порекомендовали бы включить в антикризисный план управления компанией?

Задание 3. Кейс «Структурная перестройка»²²

В 2000 году Петербургское швейное предприятие «Первомайская заря» столкнулось с серьезными проблемами. Начались срывы сроков изготовления коллекций, собственные фирменные магазины не справлялись с реализацией увеличивающегося ассортимента, а среди менеджеров стали часто возникать конфликтные ситуации. Обороты компании неуклонно падали. Кризис решили преодолеть, заменив линейную структуру управления предприятием на матричную.

Характеристика предприятия:

Швейная фабрика женской одежды «Первомайская заря» создана в 1926 году. Сегодня она представляет собой производственно-торговый холдинг, оборот которого в прошлом году составил \$12 млн, а объем производства достиг 650 тыс. единиц продукции (3% российского рынка женской одежды). В компании работает 1100 человек. В 1992 году фабрика была приватизирована — акции достались трудовому коллективу. В 1996 году контрольный пакет - Первомайской зари - выкупила датская компания Kurt Kellermann (позже переименована в SMAPS). Остальные акции остались у сотрудников предприятия. Кроме непосредственно производства компания развивает розничное направление — сейчас у нее около 30 фирменных магазинов и секций «Зарина - в разных городах. Осенью прошлого года был запущен проект по созданию розничной сети Befree — в ближайшем будущем все магазины «Зарина» будут переименованы в Befree.

1999 - 2001 годы стали для «Первомайской зари» периодом бурного роста. Компания вывела на рынок марки сезонной одежды *si mi*, «Зарина-Complect», «Зарина-Complect-Plus» и новую брючную линию. В это же время началась

²² Журнал «Секрет фирмы», № 13, 2002.

трехлетняя программа технического переоснащения, в которую было вложено около \$200 тыс. В результате объемы производства увеличились более чем на 20% (с 522,5 тыс. до 634,3 тыс. единиц продукции при ассортименте более чем в 300 наименований), а оборот вырос с \$4,789 млн до \$9,864 млн.



Расширение ассортимента значительно прибавило работы всему персоналу. Дизайнерам, конструкторам, швеям и административным сотрудникам приходилось одновременно «обслуживать» несколько коллекций одежды. **Галина Синцова**, генеральный директор «Первомайской зари»: *Мы начали ощущать неразбериху в отношениях между подразделениями. Сотрудники никак не могли договориться, кто и за что должен отвечать. Все это приводило к постоянным сбоям на производстве — срывам сроков доставки тканей, исполнения заказов и т. д. А ведь рынок женской одежды не терпит задержек. Если к началу весны мы не вывешиваем в магазинах весеннюю коллекцию, то в мае ее уже никто не купит.*

Возникли сложности и в работе фирменной сети. Директор по экономике и финансам «Первомайской зари» **Лариса Воеводина**: *Нам становилось все сложнее контролировать деятельность каждого магазина, где продавались сотни моделей. Многие торговые точки не выполняли план по продажам.*

Сергей Корзун, менеджер проектов аналитического центра «Концепт», считает, что проблемы «Первомайской зари» стали ответной реакцией на ее рост. Такую ситуацию называют потерей управляемости.

Задание: Необходимо разработать вариант действий руководителя по выводу предприятия из создавшегося положения (решить имеющиеся проблемные ситуации, выбрать линию поведения руководителя).

Задание 4. Кейс «Территория застоя»²³.

Компанию «Park» уже давно лихорадило. Но последние события показали сотрудникам просто ударом грома среди ясного неба. Собственники компании приняли решение освободить от должности генерального директора, проработавшего в компании последние три года, и назначить временно исполняющим обязанности генерального директора молодого специалиста, да еще женщину, которая до этого работала в течение полугода главным бухгалтером компании.

²³Кузнецова И.А., Солодова Н.Г. Управление персоналом: практикум по курсу. — Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. с 22-30

ООО «Park» — это 52 открытые охраняемые автостоянки, предприятие имеет 25-летнюю историю и на фоне современной петербургской бизнес-среды выглядит как причудливое реликтовое дерево в лесу среднерусской полосы — ценный, но достаточно бесполезный предмет. Компания была основана в конце 70-х годов теперь уже прошлого столетия как единственный владелец всех автостоянок Ленинграда. Положение монополиста и советский стиль руководства наложили сильный отпечаток на лицо фирмы. Компания существенно сдала свои позиции с приходом рыночных отношений (многие стоянки ликвидировались, конкуренты теснили).

К началу 2003 г. структура ООО «Park» выглядела достаточно просто. Управление фирмы включает следующие структуры:

- заместитель директора по правовым вопросам;
- служба главного инженера;
- служба главного механика;
- служба главного энергетика;
- инженеры по эксплуатации;
- инженеры по учету транспортных средств;
- отдел кадров;
- бухгалтерия.

Всего в управлении компании, включая технический персонал, водителей и охрану, трудится 42 человека. Для размещения управления компания арендовала у КУГИ огромный офис на Васильевском острове. Ключевые посты в управлении занимают ветераны фирмы, проработавшие в компании с ее основания, средний возраст которых 74 года.

Генеральным директором компании до принятия собственниками нового кадрового решения был серьезный мужчина, 50-летний Станислав Иванович Редько, отставник, по всем данным «настоящий полковник», которого, к тому же, собственникам компании настоятельно рекомендовал его родственник — крупный милицкий чин из Москвы.

Общий штат работников всех автостоянок составлял чуть более трехсот человек. Режим работы был сменный: сутки через трое или четверо. Собственно автомобильные стоянки компании были разбросаны по всему Питеру на значительном удалении друг от друга и от управления. Многие из них были нерентабельны; в силу неудобного территориального расположения они заполнялись машинами менее чем на половину. Техническое состояние дорожного полотна большинства стоянок плачевно, а будки охранников и освещение оставляли желать лучшего. Одним словом, чтобы как-то привлечь автовладельцев, руководство компании старалось держать уровень цен умеренным, предоставляло различные льготы по оплате услуг, а многие «нужные» клиенты вообще их не оплачивали. Низкая заработная плата, плохие бытовые условия толкали работников стоянок на антиобщественные поступки — воровство, пьянство и т.п.

Финансовое состояние компании «Park» было неустойчивым. Фирма хронически была должна — бюджету, работникам, собственникам, городу за аренду земли. Следует отметить, что в целом спрос на услуги автостоянок в

городе был высоким и устойчивым, поэтому стоянки конкурентов росли как грибы — чистенькие, ухоженные, с внимательным персоналом и набором дополнительных услуг.

До определенного момента собственники не вмешивались в работу компании, но в 2003 г. стало очевидным, что компания стоит на грани банкротства. В этих условиях собственники, уполномочив члена совета директоров Дениса Григорьевича Расторгуева, решили более детально изучить состояние компании и присмотреться к кадрам.

Выполняя ответственное поручение, Денис Григорьевич провел серию совещаний и личных встреч с руководством, запросил аналитические материалы. Итогом этой работы летом 2003 г. стало принятие решения собственниками о замене ключевых фигур управления, включая генерального директора. Возглавить компанию было предложено главному бухгалтеру фирмы, 28-летней Ирине Сергеевне Головачевой. Ее кандидатура привлекла внимание собственников потому, что на совещаниях она регулярно высказывала дельные предложения по улучшению работы компании, как правило, подкрепляя их основательными аналитическими выкладками, при этом имела степень кандидата экономических наук, опыт работы аудитором и, ко всему прочему, успешно заканчивала обучение на юридическом факультете Петербургского университета.

Для Ирины это предложение было неожиданным — руководство бизнесом автостоянок не входило в ее планы. Она для себя решила весной 2004 г. пройти обучение по программе MBA в лучшей питерской бизнес-школе, а после завершения программы открыть собственное дело. Ирине казалось, что в профессиональном плане решение и выбор собственников весьма неудачны вследствие того, что у нее не было опыта управленческой деятельности. Все это она и изложила Денису Григорьевичу, который пригласил ее для объявления предложения.

В результате переговоров в декабре 2003 г. было достигнуто соглашение, согласно которому Ирина временно (максимум до апреля 2004 г.) возглавит фирму, и, если будет оказана полная поддержка со стороны собственников, она готова провести первоочередные антикризисные мероприятия.

На своем новом руководящем посту Ирина Сергеевна прежде всего осуществила корректировку ценовой политики компании: отменила все неоправданные льготы, сменила систему тарифов на услуги фирмы, разработала программу оптимизации затрат, включая ликвидацию нерентабельных стоянок. Высвободившиеся в результате данных мероприятий средства предполагалось направить на благоустройство действующих стоянок, улучшение их дорожного покрытия, наведение чистоты и порядка, внешней привлекательности. Усилия нового директора не замедлили сказаться: выручка компании стала расти. В интервью местной газете «Деловой Петербург» Ирина высказала несколько интересных идей по развитию сети автостоянок в городе, что привело к установлению перспективных деловых контактов. Совместно с собственниками было выработано и стратегическое решение: строительство современного автосервисного комплекса.

Однако не все было столь гладко и безоблачно. Наиболее проблемным был вопрос о кадрах, и он встал перед Ириной, что называется, в полный рост. Сотрудники компании по-разному восприняли назначение молодой женщины на должность и.о. генерального директора. Беседы с персоналом показывали, что многие довольно сдержанно отнеслись к новому директору и заняли выжидательную позицию с учетом того, что это ее временный статус. Большинство же работников компании отнеслись к кадровому решению собственников с пониманием и одобрением, всячески оказывали Ирине посильную помощь.

Некоторое время спустя после вступления в новую должность Ирина Сергеевна проинформировала собственников о проблемах, требующих сиюминутного решения:

- сокращение аппарата управления, причем под сокращение попадали и заслуженные пожилые люди, по отношению к которым требовалась особая деликатность;
- анализ работы персонала и четкая формулировка функциональных обязанностей и ответственности каждого менеджера компании; организация в этой связи соответствующего подбора кадров;
- создание собственной службы менеджмента персонала, которая могла бы организовать весь комплекс работ с линейным персоналом: подбор и отбор, систему оценки, обучение и т. д.;
- разработка эффективной системы стимулирования работников стоянок с целью существенного сокращения текучести кадров. Эта система должна сделать материально выгодной абсолютно честную работу.

Собственники не возражали. Ирина, окрыленная их поддержкой, с энтузиазмом взялась за решение поставленных задач. Конечно, она понимала, что это потребует значительно большего времени и труда по сравнению с тем, что имелось в ее распоряжении, но она хотела добиться пусть небольших, но конкретных и реальных результатов.

Однако наступающий апрель застал Ирину в серьезных размышлениях — что-то все же не срабатывало в ее кадровой реформе, не все шло так, как хотелось, то ли не хватало знаний, то ли опыта руководства людьми. Она постоянно задавала себе одни и те же вопросы:

1. Что необходимо сделать прежде всего? Какие кадровые мероприятия являются приоритетными?
2. Возможно ли добиться конкретных результатов в столь сжатые сроки?
3. Как должен выстраивать кадровую политику топ-менеджер, пришедший в уже сложившийся коллектив?

Вопросы для обсуждения:

1. Помогите ответить Ирине на поставленные перед ней вопросы.
2. Стоит ли Ирине уходить с новой должности в соответствии с ее жизненными планами?
3. Какое кадровое решение Вы предложили бы собственникам фирмы «Park» в случае ухода Ирины?

Задание 5: Кейс «Мастерство костореза»

(Текст: Сергей Кашин // Журнал «Секрет Фирмы» № 47(279) от 01.12.2008)

Наступивший кризис быстро привел к избавлению от откровенного балласта в виде скучающих сотрудников, а также проектов — "игрушек для босса". Но дальше резать кости будет сложнее.

	<p>Резать — так по живому</p> <p>Октябрь и ноябрь 2008 года стали месяцами осознания кризиса. Дня ни проходит, чтобы какая-нибудь крупная компания не объявила о принятии собственной антикризисной программы. Началось с автопроизводителей — спрос на их продукцию сжался очень быстро. В начале октября о программах снижения издержек заявили КамАЗ и АвтоВАЗ. В конце октября стало известно о существовании программ по снижению</p>
<p>«Северстальавто», собирая внедорожник Rexton, учитывает свои расходы попроцессно</p>	

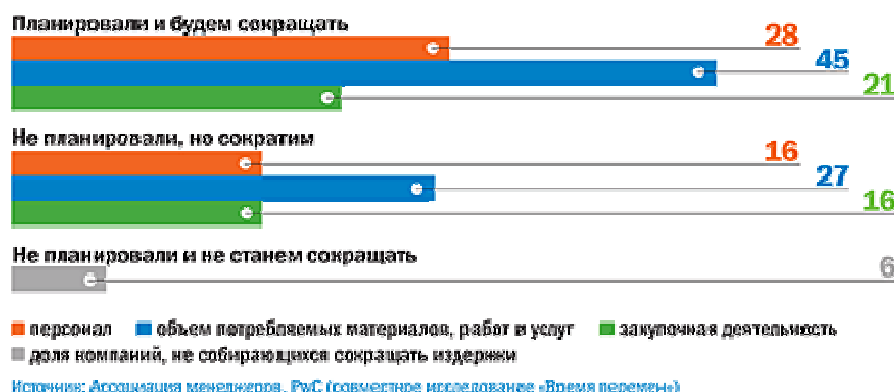
издержек в крупнейших российских банках — ВТБ и Сбербанке. Тогда же о борьбе с расходами заявил "Уралмаш". 16 ноября волна докатилась до энергетиков: соответствующее заявление сделала компания "Русгидро". Даже нефтегазовые гиганты озаботились проблемой — к декабрю антикризисные программы подготовят "Газпром", "Роснефть", ЛУКОЙЛ. Понятно, что еще больше предпринимателей сделали свое антикризисное дело, но не стали докладывать об этом общественности. Согласно опросу 100 российских компаний, проведенному PricewaterhouseCoopers и Ассоциацией менеджеров, 94 из них будут сокращать затраты в будущем году, а значит, уже сейчас готовятся к этому (см. график).

Трудно избавиться от ощущения, что в качестве главного источника чрезмерных расходов был выбран персонал. Только по официальным данным Роструда, к началу ноября о планах сокращения штатов официально заявили 1073 российских предприятия, которые могут уволить 45-46 тыс. человек. По данным опроса Ernst & Young, к сокращениям прибегла каждая десятая компания, а в трети опрошенных организаций уверены, что будут увольнять сотрудников в ближайшие полгода.

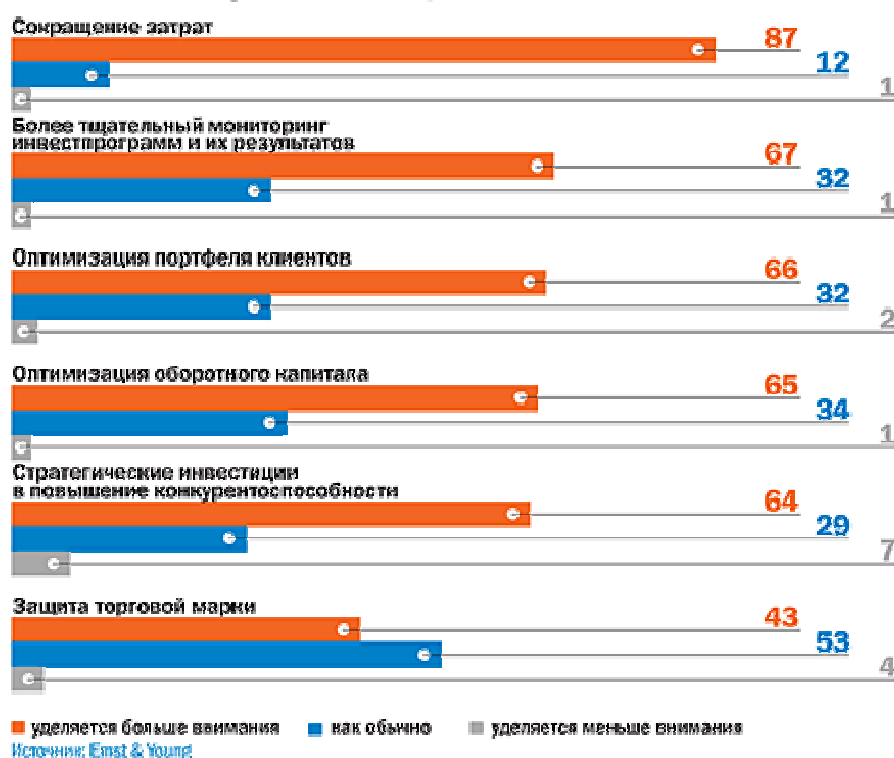
Азбука расходов

Кризис, конечно, не выдуман, но ведь кроме столичного зарплатного пузыря существовали другие asset bubbles (пузыри активов). Цементники, металлурги, строители, например, пользовались преимуществами сверхвысоких цен. Под их прикрытием неэффективность, разумеется, расцветала. Как сказал еще в начале кризиса управляющий директор компании "Открытие" Евгений Данкевич, российским компаниям по себестоимости есть куда падать. Ведь при безбожно задранных ценах предприятия часто заявляли о рентабельности 10-15%.

Планы российских компаний по сокращению затрат в 2009 году



Приоритеты западных компаний в условиях кризиса



Для осмысленного сокращения затрат надо иметь систему их учета и контроля. Наиболее адекватной на сегодняшний день большинство западных экспертов признает activity based costing (ABC, другие названия — процессная система учета, функционально-стоимостной анализ). Большая часть свежих западных учебников по теме cost management именно на ней и построена. Основная идея ABC состоит в более точном разнесении накладных расходов. ABC ни в коем случае не панацея — просто учет и контроль (чаще всего в виде системы бюджетирования, которая тоже, кстати, бывает

activity based) должны стать одними из инструментов управления компанией, для одних организаций — дополнительными, а для других и основными.

Один из консультантов рассказал СФ, как его заказчик — энергетическая компания (которая, кстати, уже объявила о масштабной программе сокращений персонала) — всячески препятствовал разработке новых процедур закупок. Хотя очевидно было, что там есть что резать. Гораздо проще оказалось сократить 20% рядового персонала, чем резать курицу, несущую золотые яйца для кого-то из топ-менеджеров.

Время давить поставщиков

По мнению Александра Кобенко, именно блок внешних закупок может стать источником существенной экономии. Во многих компаниях посредством закупок формируется 50-70% себестоимости продукции. Даже если сами процедуры закупок вполне прозрачны, а злоупотребления невелики, именно сейчас большинство поставщиков готовы к уступкам, а некоторые — к уступкам существенным. Это им позволяют и докризисная "жировая прослойка", и, что очень важно, психологическая готовность к компромиссам.

Поэтому Александр Кобенко предлагает прямо сейчас начинать переговоры с поставщиками. Хотя для многих руководителей психологически проще избавиться от живого "балласта", чем вступать в потенциально конфликтные переговоры со смежниками. Но именно сейчас велика вероятность, что вы придете к полюбовному компромиссу и желаемому результату.

Обойдемся

На промышленных предприятиях кладезем резервов могут оказаться плановые ремонты и разнообразные подрядные работы. Например, эти заказы очень часто выпадают на долю сторонних компаний, которые раньше были подразделением большой компании. При реструктуризации они были выделены, но независимость их формальна. Стоит как минимум перетрясти старые установки по взаимоотношениям с ними — если, конечно, не вмешается интерес высокопоставленных сотрудников.

По мнению Константина Овчаренко, время отдать на аутсорсинг ряд вспомогательных бизнес-процессов как раз пришло. Он говорит, что в "БДО Юникон" интерес клиентов к услугам аутсорсингового подразделения серьезно вырос. Компании как минимум более активно ищут возможности сэкономить. С другой стороны, в "тощие" времена готовность предприятий брать и, главное, качественно выполнять такие заказы существенно растет, ведь для многих это вопрос выживания. По крайней мере в западной практике аутсорсинг в разы более распространен, чем в России. Пока денег было много, это мало кого волновало. Но сейчас у аутсорсинга появился неплохой шанс. Кстати, в исследовании, проведенном Ernst & Young, опрошиваемые западные предприниматели называли такой экзотический метод сокращения издержек, как офшоринг. Это означает перенос каких-либо затрат за границу, где издержки ниже. Российским компаниям имеет смысл посмотреть их уровень в разных регионах страны, замечает партнер Ernst & Young Вадим Михайлов. И правда, в отношении некоторых расходов выезд за МКАД равносильно пересечению госграницы.

Один из серьезных вопросов — работа с инвестпрограммами. Их, по словам Константина Овчаренко, естественно, придется целиком пересмотреть. Соблазн отказаться от них полностью достаточно велик — "не до жиру". Конечно, не до жиру, но проще избавиться от "игрушек" — новых направлений бизнеса, не давших пока никакого результата. А вот на том, что называют ключевыми компетенциями, экономить не стоит.

Все инвестиционные программы, советует Овчаренко, следует разделить на пять областей: инвестиции в эффективность существующих процессов (например, ресурсосбережение), инвестиции в управление (внедрение ERP-системы), в расширение и развитие (новое производство, региональные подразделения), в инфраструктуру (бэк-офис, снабжение) и в социальную сферу. Затем их надо проранжировать по степени важности — например, от 1 до 10. После этого останется выбрать "линию отсечения" для проектов — исходя из прогнозов, сколько на это компания сможет выделить средств.

Один из авторов бестселлера "Стоимость компаний: оценка & управление" Том Коупленд предлагает вместо сокращений персонала, что "вызывает гул одобрения на рынках", повнимательнее присмотреться к мелким капитальным затратам вроде создания резервов мощности серверов и постепенной замены корпоративного автопарка. Он считает, что на подобных расходах можно сэкономить до 80% капиталовложений. Всем хочется ездить на новых машинах, отмечает Коупленд. И даже обоснование интернациональное: во всех странах менеджеры ссылаются на чрезмерно частый ремонт. Но в кризис можно и потерпеть.

Испаряющаяся экономия

Работа над сокращением издержек — это постоянный процесс. Приливы и отливы интереса к этой теме испытывают, видимо, не только российские компании. Согласно результатам опроса 330 международных компаний с оборотом от \$1 млрд, проведенного компанией Ernst & Young летом нынешнего года, через три года после начала программ по сокращению издержек 70% компаний обнаруживают, что вроде бы достигнутый поначалу эффект куда-то испарился. Причина, возможно, в том, что программы по сокращению издержек изначально вызывают у сотрудников мало энтузиазма — это кропотливая работа, где нет победителей. Поэтому в Ernst & Young выделяют несколько факторов, которые противодействуют исчезновению результатов: поддержка и заинтересованность топ-менеджмента (как мы видели, в России это часто не так), прозрачная и понятная система ответственности за достигнутый вариант, постоянный мониторинг. Константин Овчаренко добавляет, что для разумного управления издержками требуются работающие системы планирования, учета и контроля затрат, системы нормирования и мотивации, внедрение культуры lean (бережливого менеджмента). Хотя многим мила максима "лучше больше заработать, чем меньше тратить", сегодня во многих российских фирмах руководство пытается контролировать любой расход, вплоть до туалетной бумаги.

Александр Кобенко все же предлагает смотреть в будущее оптимистично: выживший получает многое, включая долю рынков тех, кто плохо умел считать.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему многие российские компании скрывают от общественности, что они разрабатывают антикризисные программы?
2. Почему в качестве главного источника чрезмерных расходов в российских компаниях выбирается именно персонал?
3. Какие еще пути снижения издержек в условиях кризиса, кроме сокращения персонала, Вы знаете?
4. Прокомментируйте приведенный в кейсе график. К каким выводам подводит эта информация?
5. Какова роль учета и контроля в сокращении затрат?
6. Что такое аутсорсинг и офшоринг? Почему в условиях кризиса их роль возрастает?
7. Какие управленческие решения принимаются в условиях кризиса в отношении инвестиционных программ?
8. Почему эффект от снижения издержек в международной практике управления бизнесом не постоянен?

Тема 4. Корпоративная культура организации

Краткое содержание темы.

Корпоративная культура – это один из элементов стратегии. Это система ценностей, норм ожидаемого поведения, философия предприятия, набор базовых предположений, разделяемых большинством сотрудников.

В современной научной литературе нет единого общепринятого толкования термина «организационная культура». Большинство авторов склонны считать, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами²⁴. Следовательно, можно утверждать, что организационная культура несет функцию снижения неопределенности, создает некий аналог системы координат, в которой возможно осуществлять действие. Организационная культура является средством повышения предсказуемости действий организации, отдельных ее составных частей (подразделений, отделов) и индивидов, работающих в ней²⁵.

А.Я. Кибанов (1998) дает следующее определение корпоративной культуре: «Свод наиболее важных положений о деятельности организации, определяемых ее миссией и стратегией развития и находящихся выражение в совокупности социальных норм и ценностей данной организации, разделяемых большинством работников».

Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремина (1998): «Ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во взаимодействии с другими организационными структурами».

В.А. Спивак (2001)²⁶: «Культура корпорации – очень сложное многослойное, динамичное явление, включающее и материальное, и духовное в поведении организации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам».

Существует много подходов к выделению атрибутов, характеризующих ту или иную культуру и на макро-, и на микроуровне. Ф. Харрис и Р. Моран²⁷ предлагают рассматривать организационную культуру на основе десяти характеристик. К ним относятся:

Осознание себя и своего места в организации. Одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие – поощряют их

²⁴ Виханский А.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с., стр. 420.

²⁵ Потемкин В.К., Спивак В.А., Покровская Н.Н. Организационная культура: учебник. – СПб.: СПбАУП, 2006. – 274 с., стр. 28.

²⁶ Спивак В.А. Корпоративная культура. – СПб, 2001. – с.11.

²⁷ Блинов А.О. Тренинг персонала. – М. – 2005. – с.78.

внешнее проявление: в одних случаях независимость и творчество проявляются через сотрудничество, в других – через индивидуализм.

Коммуникационная система и язык общения: использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации: жаргон, аббревиатура, жестикуляция варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации.

Внешний вид, одежда и представление себя на работе: разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур.

Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области: организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест в организации; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.

Осознание времени, отношение к нему и его использование: степень точности и относительности времени у работников: соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени.

Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу, религии, гражданству и т.п.).

Ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и *нормы* (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются.

Вера во что-то и отношение и расположение к чему-то (вера в руководство, в успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этическое поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию и т.п.; влияние религии и морали).

Процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).

Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношение «человек – машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижения по работе).

Эти характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры.

Организационная культура имеет определенную структуру. Э. Шайн (Э.Шейн) предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням²⁸:

1) «Поверхностный», или «символический» уровень, включающий такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п. Все это можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

2) «Подповерхностный» уровень, где изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие на этом уровне носит сознательный характер.

3) «Глубинный» уровень включает базовые предположения, трудно поддающиеся осознанию даже самими членами организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые предположения направляют поведение людей и характеризуют организационную культуру.

В зависимости от преобладания элементов того или иного уровня выделяют субъективную и объективную культуру в организации. Субъективная организационная культура исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Это герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, обряды и ритуалы, организационные табу, восприятие языка общения и лозунгов. Объективная организационная культура включает физическое окружение, создаваемое в организации (здание, дизайн помещений, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили – все это отражает ценности, которых придерживается данная организация. Субъективная культура является основой формирования управленческой культуры или стиля руководства.

Сила корпоративной культуры определяется:

а) толщиной культуры, т.е. количеством важных предположений, разделяемых работниками,

б) степенью разделяемости культуры членами организации (насколько доминирующий тип культуры разделяется большинством работников),

в) ясность приоритетов культуры (насколько ясно и четко люди понимают, что от них требуется, что ценится и др.).

Классификация корпоративных культур.

Существует несколько подходов к типологии корпоративной культуры. Каждый подход использует определенные критерии для ее анализа,

²⁸ Виханский А.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с., стр. 423-424.

I. Типология предложенная, амер. учеными Харрисон и Харди. В основе классификации лежит стиль управления. По этому критерию они выделяют 4 типа корпоративной культуры:

1. Культура власти. В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. Источником власти в основном является обладание ресурсами, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы происходят в основном по критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

2. Ролевая культура. Характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

3. Культура задачи. Данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и кто обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

4. Культура личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер.

II. По национальному признаку (Г. Хофстид). Выделяют следующие пять переменных организационной культуры, которые связаны с национальными признаками:

1. Дистанция власти. Это степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной.

2. Индивидуализм-коллективизм. Индивидуализм - степень, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы. Коллективизм - низкая степень индивидуализма.

3. Мужественность-женственность. Это преобладание в обществе образцов поведения, присущих либо представителям мужского (настойчивость, самоуверенность, высокий уровень работы, конкуренция), либо женского

(поддержание тесных личных отношений, комфортные условия труда, забота о слабых) пола.

4. Стремление избежать неопределенности. Это степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным.

5. Долгосрочная и краткосрочная ориентации. Долгосрочная - взгляд в будущее, стремление к накоплению, упорство и настойчивость в достижении целей. Краткосрочная - взгляды на прошлое и настоящее, уважение традиций, выполнение социальных обязательств.

III. В зависимости от уровней социальности и солидарности:

Социальность - степень искренней дружелюбности между членами сообщества.

Солидарность - мера способности сообщества преследовать общие цели быстро и эффективно вне зависимости от индивидуальных связей.

1. Сетевая культура (высокая социальность, низкая солидарность). Главную роль играют отношения в коллективе, а также индивидуальные связи. Субординация может нарушаться из-за данных индивидуальных связей. Низкая социальность. Работа может быть отодвинута на второй план. Это мягкий тип культуры.

2. Меркантильная культура (низкая социальность, высокая солидарность). Высокая ориентация на работу. Личные отношения второстепенны. Это жесткий тип культуры.

3. Фрагментированная культура (низкая социальность, низкая солидарность). Распространена на предприятиях, где не надо поддерживать социальные связи. Сплоченность вокруг общей задачи не высока.

4. Общая культура. (высокая социальность, высокая солидарность) Это сильный тип культуры. Существует на предприятиях, которые долго работают на рынке или имеют небольшой размер. Например, «семейный бизнес». Ее очень трудно достичь и поддерживать. Большая роль отдается руководству, из-за чего проявление собственной инициативы встречает сопротивление с его стороны.

Организационная культура поддерживается тем, чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется деятельность членов организации, способами реагирования на критические ситуации – моделированием ролей и обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой работе. Соблюдение ритуалов, обрядов и традиций также способствует поддержанию организационной культуры²⁹.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимается под термином «организационная культура»?
2. Какие факторы оказывают влияние на особенности организационной культуры?
3. Каким образом организационная культура может влиять на эффективность деятельности организации?

²⁹ Виханский А.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с., стр. 466.

4. Назовите основные компоненты организационной культуры.
5. Перечислите методы поддержания организационной культуры.
6. Какие типы корпоративной культуры Вы можете выделить?

Практические задания и конкретные ситуации.

Задание 1. Кейс «Корпоративные мероприятия»

Компания А. Завод по производству строительных материалов. Существует более 60 лет. Находится в пригороде. Штат компании около 1000 человек. Основную массу работников составляют стекловары, операторы производственных линий, наладчики, электромонтеры, технологи и слесари различной квалификации. Средний возраст сотрудников 45 лет. Зарплаты невысокие, производство вредное, молодежь не идет. В планах компании - запуск новой линии по производству нового вида продукции и вместе с этим привлечение молодых кадров. Бюджет на корпоративные мероприятия крайне ограничен.

Компания Б. Небольшая, почти семейная компания численностью 45 человек по продаже инженерного оборудования. Офис находится в Москве. Средний возраст сотрудников 25 лет. Основные специалисты – менеджеры по продажам и логистике. Текучести кадров практически нет. Бизнес развивается стабильно. Руководство готово выделять средства на корпоративные мероприятия, но требует четкого определения пользы от них.

Компания В. Сеть универсальных магазинов. Штат компании более 2000 человек. Средний возраст сотрудников 30 лет. В планах компании – расширение сети. Подбор персонала осуществляется в основном на должности продавцов, кладовщиков и вспомогательного персонала. Одна из приоритетных задач - обучение персонала и повышение уровня обслуживания клиентов.

Компания Г. Государственный научно-исследовательский институт, существует более 80 лет. Штат компании около 800 человек. Средний возраст сотрудников 55 лет. Основную массу работников составляют кандидаты наук, профессора. В планах компании разработка нового сверхсовременного механизма и привлечение молодых кадров. Руководство готово выделять средства только на интересные и нестандартные корпоративные мероприятия, учитывая статус большинства сотрудников.

Компания Д. Общеобразовательная школа. Возраст сотрудников от 21 (молодые учителя, только что окончившие вуз) до 65 лет. Штат 50 человек. Преимущественно женский коллектив. Корпоративные мероприятия проводятся в основном за счет сотрудников (в складчину), организовываются стихийно и ограничиваются чаепитием на большой перемене в учительской комнате. Организаторами выступают либо секретарь директора, либо завуч.

Вопросы для обсуждения:

1. Подумайте и напишите все виды корпоративных мероприятий, которые были бы для них актуальны с учетом специфики деятельности, кадрового состава и текущих задач. Обратите внимание на то, что комплекс предлагаемых

мероприятий должен быть связан не только с бюджетом, но и с уровнем развития компании, составом сотрудников и политикой руководства.

2. Какие действия и события смогли бы сыграть роль нематериальных мотиваторов и способствовать лояльности сотрудников в каждом конкретном случае?

Задание 2. Определение типов корпоративной культуры.

Изучив характеристики культур Вам необходимо определить тип корпоративной культуры и автора данной классификации

Таблица 1

Классификация корпоративных культур	
Типология по _____	
Культура _____	Культура _____
<p>В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности.</p> <p>Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру управления.</p> <p>Контроль осуществляется централизованно</p> <p>Пример данной культуры часто можно обнаружить в маленьких предпринимательских организациях, вновь образованных, на кризисных предприятиях</p>	<p>Основным источником власти является не личность, а должность</p> <p>Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом</p> <p>Максимум творчества, инициативы</p> <p>тип корпоративной культуры, имеющей место в небольшой организации с матричной структурой (например, акционерное общество, НИИ, конструкторские фирмы).</p>
Культура _____	Культура _____
<p>Строгое функциональное распределение ролей</p> <p>Функционирует на основе систем и правил, стандартов</p> <p>Характерна для крупной организации.</p>	<p>В этой культуре личность, интересы каждого находятся в центре</p> <p>адвокатские конторы, консультационные фирмы, творческие союзы</p> <p>Для того, чтобы они могли добиваться собственных целей</p>
Типология по _____	
Культура _____	Культура _____
<p>характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей, низкой степенью привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Господствуют отношения автократии (традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой).</p>	<p>отражает низкую степень привлечения работников к установлению целей и высокую степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей, отношения автономии (что характерно для кооперативов, творческих союзов, клубов).</p>
Культура _____	Культура _____
<p>характеризуется высокая степень привлечения работников к установлению целей, низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Например, институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения.</p>	<p>имеет высокую степень привлечения работников к установлению целей, высокую степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Установлены и действуют отношения демократии</p>

Типология по _____	
Культура _____	Культура _____
Позволяет принимать решение, основываясь на личностных взаимоотношениях, пренебрегая служебной лестницей	Маленькие компании, где высокая социальность и высокая солидарность
Культура _____	Культура _____
Личные интересы за пределами организации, справедливое вознаграждение	Нет дружбы, нет общих целей (региональные представительства, работа на дому)

Задание 3. Кейс «Обыкновенные истории»³⁰

Истории иногда лучше, чем административные методы, помогают управлять людьми. Российские компании берут на вооружение этот прием. «Секрет фирмы» изучил основные сюжеты корпоративного сторителлинга.

Дэвид Армстронг, глава международной компании Armstrong International, руководит персоналом с помощью революционной модели, изобретенной им самим. Ее главный принцип – рассказывание историй, или сторителлинг.

Идею управления сотрудниками при помощи историй проповедует не только Дэвид Армстронг.

Например, профессор Бирмингемского университета **Кевин Томпсон** разработал концепцию Engagement, где рассказывание историй является одним из факторов воодушевления персонала

СЕО Armstrong International называет себя Chief Storytelling Officer – что-то вроде «генеральный рассказчик». Армстронг отобрал самые яркие истории во внутреннее «Руководство по работе», которое, кстати, является единственным в компании. Сборник состоит из рассказов о важных поступках сотрудников и серьезных событиях в жизни компании, расположенных в хронологическом порядке.

Разрабатывая свой метод, Дэвид Армстронг учел простой факт: люди любят слушать истории, и с помощью историй на людей можно воздействовать. Сказки, притчи, анекдоты, байки из жизни обращены не к разуму и логике человека, а к его эмоциям. Правильно и вовремя рассказанная история рождает цепочку «эмоция–вывод–действие». Вызвав у слушателей определенные переживания, можно подвести их к необходимым выводам, а затем побудить к поступкам.

Руководители некоторых российских компаний уже оценили сторителлинг по достоинству и все чаще сознательно делают ставку на эту технологию. Конечно, она никогда не заменит традиционные управленческие подходы, но там, где требуется тонкая настройка, истории являются неоценимым методом. Они особенно эффективны для сотрудников, которые нуждаются в регулярной эмоциональной подпитке.

³⁰ Журнал "Секрет фирмы" № 43 (130) 14.11.2005)

В сторителлинге, как и в литературе, есть наиболее и наименее популярные сюжеты. Все истории, рассказываемые руководителями, на первый взгляд незамысловаты, но у каждой из них особая задача. Условно их можно разбить на несколько типов, каждый из которых имеет свою воспитательную цель.

Собрание легенд

Один из наиболее популярных сюжетов корпоративного сторителлинга – истории из прошлого компании, а также мифы и легенды о ее основателях. В компании «Экопси консалтинг» уверены, что в подобном сторителлинге таится особая сила.

Интерес к собиранию историй в компании совпал со сменой менеджмента. Основатель «Экопси консалтинг» **Владимир Столин** недавно назначил своим преемником **Марка Розина** и, отойдя от дел, приступил к написанию корпоративной летописи. Он начал коллекционировать забавные и поучительные сюжеты из жизни компании. Раньше такие истории никто не записывал, а теперь процесс их собирания (или «сторихарвестинг», от англ. harvesting – сбор урожая) стал постоянным.

Например, во время последнего корпоративного праздника ветераны компании рассказывали молодым сотрудникам о том, как развивалась фирма. Вспоминали о том, как им было трудно в 1998 году во время финансового кризиса, когда команда консультантов несколько месяцев работала над старыми заказами и получала минимальные оклады. Новых заказов какое-то время не было вообще, и чтобы не терять времени даром, Владимир Столин принял решение: все свободное время люди должны посвящать освоению последних консалтинговых продуктов. В результате за время вынужденного простоя компании удалось не просто выжить, но и разработать несколько новых методик.

Недавно эту же историю рассказывали сотрудникам отдела продаж, напомнив им о том, что, когда многие компании разорились, «Экопси» выстояла и смогла сохранить клиентов. «Сторителлинг – это управление путем трансляции ценностей. Такое воздействие увеличивает энтузиазм сотрудников, вдохновляет их самостоятельно ставить цели и выбирать пути их реализации», – считает гендиректор компании Марк Розин.

На чужих ошибках

Излюбленный сюжет руководителей – «корпоративные страшилки», или истории-предупреждения. Это наиболее удобный способ привлечь внимание сотрудника к важным деталям работы или предостеречь его. Правда, таких историй не должно быть слишком много.

Недавно компания «Эксимер» решила провести крупное мероприятие в одном из регионов России. Сотруднику, который отвечал за организацию, такой масштабный проект был поручен впервые. Чтобы подчеркнуть важность задачи и обратить внимание новичка на возможные трудности, директор по развитию бизнеса **Ирина Бельцева** вспомнила поучительную историю из своего опыта. Пять лет назад она приехала на выставку в Ростов-на-Дону, но ее планы расстроились из-за плохой организации поездки. Секретарь, кото-

рая заказывала для нее номер в гостинице и конференц-зал, не получила подтверждения брони. Прибыв в «зарезервированный» отель, Ирина выяснила, что там ее не ждут.

«Я потеряла два часа, обзванивая по мобильному телефону все городские гостиницы, – вспоминает Ирина Бельцева. – В конце концов мне удалось найти свободный номер в одной из них». Но найденный вариант оставлял желать лучшего: сервис был ужасный, конференц-зал отсутствовал. Все запланированные переговоры пришлось либо перенести в другие места, либо отменить. Но на этом неожиданности не закончились. «Окна моего номера выходили на центральный рынок. И в пять часов утра выяснилось, что в это время там режут свиней. В течение нескольких часов они отчаянно визжали. Ощущения были не из приятных», – подводит итог Ирина Бельцева.

Столь эмоциональная история лучше любых аргументов убедила молодого сотрудника, и никаких организационных накладок он не допустил.

Место подвигу

Еще один полезный элемент сторителлинга – вдохновляющие рассказы о корпоративных героях и их подвигах. Такие истории обычно служат для сотрудников эталоном поведения и демонстрируют, чего от них ждут в компании. Например, в коллекции Дэвида Армстронга есть сотни историй об исключительных поступках рядовых служащих. Его любимые – про девушку, которая в три часа ночи прошла ради клиента лишнюю милю, и о пожилом работнике бухгалтерии, разобравшемся в запутанной ситуации и сохранившем для фирмы ключевого клиента.

Истории об исключительных поступках есть у всех компаний. Больше всего примеров трудового героизма относятся к периоду становления фирмы и к переломным моментам, когда людям приходится работать по более напряженному графику. Например, менеджеры компании «АльфаСтрахование» вспоминают, как несколько лет назад, заработавшись, ночевали прямо на офисных диванах, чтобы не терять время на дорогу до дома, а с утра снова принимались за дела.

Сотрудники «РКА-консалтинг» тоже нередко совершали самоотверженные поступки. Историю об одном из них в компании помнят до сих пор. «За несколько дней до майских праздников к нам поступил очень срочный заказ – найти десять финансовых аналитиков для компании „Вимм-Билль-Данн“, – рассказывает генеральный директор „РКА-Консалтинг“ **Анна Барсукова.** – Девять человек из десяти удалось найти в считанные дни, но клиент неожиданно отменил заказ». Если надо приободрить коллег и показать, что нет ничего невозможного, в компании рассказывают укороченную версию, опуская эпизод с отменой заказа. Если же хотят напомнить упавшим духом о том, что неприятности случаются, но это не смертельно, – озвучивают полную версию. Как уверены в компании, те, кто в процессе напряженной работы слышит эту историю, начинают философски относиться к временным трудностям.

Истории с намеком

В некоторых случаях истории являются идеальным способом направить поведение людей в нужное русло, и тогда руководитель может обойтись без

прямых распоряжений. Как правило, мораль таких рассказов не лежит на поверхности, но содержащиеся в них намеки понятны сотрудникам.

Как, например, показать молодому специалисту, который из всех сил старается продемонстрировать свой ум и компетентность, что он ведет себя не совсем правильно? Директор департамента общественных связей «Промсвязьбанка» **Андрей Чистяков** нашел для этого наилучший вариант.

«Однажды я участвовал в заседании комитета по развитию материально-технической базы в одном очень крупном банке, – вспоминает Андрей Чистяков. – Мы обсуждали бело-зеленый дизайн новой вывески банка. Презентацию вел новый сотрудник, который то и дело перемежал речь умными словами. Тогда я задал вопрос: „А почему молдинг на фризе не по пантону?“ Повисла пауза, потом все рассмеялись».

Смысл непонятной фразы сводился к тому, что для одного из элементов вывески, представленной к утверждению, – молдинга – был неверно выбран оттенок. Пантон – это шкала цветов, согласно которой утверждался макет. Каверзный вопрос помог мягко поставить зарвавшегося сотрудника на место, не обидев его.

Фраза, произнесенная в узком кругу, быстро получила распространение, а история стала корпоративным анекдотом. Про «молдинг на фризе не по пантону» стали вспоминать всякий раз, когда кто-то злоупотреблял профессиональной лексикой.

Пособие для сказочника

Чтобы овладеть искусством сторителлинга, нужно четко понимать его основные механизмы.

Главные правила: истории должны быть короткими, иметь линейный сюжет и однозначно интерпретироваться. Генеральный директор компании «Тренинг-бутик» **Марк Кукушкин** считает, что в хорошей истории всегда делается акцент на основной мысли. И она обязательно должна завершаться выводом, моралью. Но это не сухая констатация факта, а мысль, поддержанная сопереживанием слушающих и призывом к действию.

Кроме того, рассказчик должен быть искусен и убедителен. Хорошо, когда его стаж работы в компании намного больше, чем у слушателей. По мнению Марка Розина, «если история рассказана увлекательно, окружающие не воспримут выступление как занудство или ненужное отвлечение от предмета разговора. Фиаско можно потерпеть в том случае, если мораль истории противоречит реальным ценностям, которые приняты в компании».

Еще одно правило корпоративного сторителлера – прием должен работать ненавязчиво. Кроме того, не стоит уподобляться заезженной пластинке и пересказывать одно и то же десятки раз. **Михаил Локтаев**, управляющий партнер компании «99 по Фаренгейту», считает, что в рассказ нужно привносить элементы новизны, например детали, которые раньше опускались. «В противном случае сотрудникам, которые давно работают в компании, могут наскучить одни и те же сюжеты», – говорит господин Локтаев.

Наконец, для того чтобы сторителлинг давал результаты, имеет смысл делать истории сквозными, то есть запускать их одновременно, но с разной

интерпретацией, для сотрудников всех уровней. Марк Кукушкин привел такой пример. «Я знаю компанию, где первое лицо вело себя предельно деструктивно, его разгульная жизнь вела фирму к кризису. Затем владелец признал ошибки и исправился,— рассказывает Кукушкин.— Такие компании почти всегда хранят истории о том, как удалось преодолеть кризис». Это классический сюжет для сторителлинга, и его можно неплохо обыграть. Например, топ-менеджерам генеральный директор может признаться в том, что был неправ, многое пересмотрел, зато теперь компания живет по-новому. При пересказе истории своим подчиненным причины личного кризиса уже отходят на второй план, а главным становится выведение бизнеса компании из сложной ситуации. В беседе линейных руководителей с рядовыми сотрудниками первая часть будет совсем замазана и стерта, а главный акцент они перенесут на то, что компания смогла справиться с бизнес-проблемами, восстановить объем продаж и вернуть потерянных клиентов.

Конечно, сторителлинг отнюдь не универсальный управленческий инструмент. Например, обучить персонал необходимым компетенциям или раз и навсегда установить дисциплину на предприятии при помощи этого метода невозможно. Но практика показывает, что опора только на рациональное мышление не всегда дает положительные результаты.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое сторителлинг?
2. Какие основные функции он выполняет?
3. Какие типы сторителлинга бывают?
4. Приведите примеры сторителлинга?

Задание 4. Анализ примеров организационной культуры.
([INSTITUTE.HTTP://WWW.SAS.COM](http://WWW.SAS.COM)³¹)

Компания SAS занимается разработкой программ для осуществления сбора и анализа данных и по праву считается законодателем мод в мире менеджмента знаний. Заметим, что речь идет о весьма конкурентном мире, в котором приняты высокие "ставки", однако в штаб-квартире SAS царит расслабленная, даже безмятежная атмосфера. Джин Гуднайт, один из основателей SAS, создал «социальную» корпоративную культуру, в которой принято уважительно относиться ко всем сотрудникам, предоставляя им всю необходимую свободу и информацию, когда каждый получает наиболее благоприятные условия для реализации своих талантов.

Основные ценности компании — забота о работниках и обеспечение их всем необходимым. Никто не требует от сотрудника работы допоздна в атмосфере напряженной конкуренции. Напротив, руководство компании приветствует сбалансированный образ жизни. Компания даже перешла на семичасовой рабочий день с тем, чтобы у сотрудников оставалось больше свободного времени. К тому же SAS предлагает массу дополнительных льгот: имеются два детских сада, фитнес-центр площадью 360м², работ-

³¹ Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с., стр.132.

никам предоставляется неограниченный бюллетень, при офисе работает собственная клиника, в кафетерии играет живая музыка (кстати, обедать тут можно всей семьей), пожилым работникам обеспечиваются необходимые консультации. К ключевым ценностям SAS относятся также равенство, честность и сотрудничество.

В компании высоко ценятся люди и человеческие взаимоотношения. Менеджеры доверяют сотрудникам в том, что те прикладывают максимум усилий для выполнения рабочих заданий (после чего имеют полное право отправиться домой, к друзьям и домочадцам). Как заметил один из работников SAS: «Компания хорошо относится к тебе, и ты отвечаешь ей взаимностью».

Вот так в клановой культуре 848 работники заботятся друг о друге и о компании. Вероятно, именно эта забота и помогает компании добиваться успехов в условиях жесткой конкуренции и турбулентного рынка.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие требования к компании и взаимоотношениям в ней предъявляет сфера деятельности, которой занимается эта организация?
2. Выделите основные элементы корпоративной культуры этой компании и их характеристики.
3. Почему данный тип корпоративной культуры не входит в противоречие с требованиями, предъявляемыми этой сферой бизнеса к компании?

Задание 5. Культура ATHENE SOFTWARE: ТЕПЛИЦА ЛОЯЛЬНОСТИ И ПРЕВОСХОДСТВА³²

Руководители *athene software*, компании из штата Колорадо, специализирующейся на разработках программного обеспечения для телекоммуникационных фирм, Интернет-провайдеров и э-компаний, осознанно создали «дружественную инженеру» культуру. Именно она помогает небольшой фирме сохранять штат высококвалифицированных сотрудников и успешно конкурировать в далеко не самой простой отрасли.

Все началось с предположения о том, что основным фактором создания отличных программных продуктов является радостная рабочая атмосфера, а значит, заботливое и уважительное отношение к сотрудникам. Культура *athene* в первую очередь зависит от найма нужных людей. Процесс трудоустройства начинается с телефонного интервью с техническими специалистами фирмы и проверки квалификации кандидата. Прошедших первый этап претендентов на работу в компании ожидают собеседования с менеджерами и потенциальными коллегами. А заключительный шаг — «прослушивание», когда кандидат выступает перед группой сотрудников, показывая, что он умеет, и доказывая желание работать в *athene*. Кроме того, данная процедура служит еще одной цели: помогает удерживать существующих сотрудников,

³² Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с., стр.133-134.

так как у них есть возможность подбирать коллег, готовых общими усилиями создавать великую компанию.

Итак, человек принят на работу. Задача *athene* обеспечить его всем необходимым. Менеджеры создали среду, которая сама адаптируется к потребностям людей, а не наоборот. «Одной из важнейших составляющих нашей культуры является баланс, — говорит исполнительный директор Эрик Джонсон, — У каждого человека существует особая иерархия ценностей... Мы стремимся поддерживать работника как цельную личность». Если работникам приходится работать сверхурочно, а такое случается, их труд компенсируется денежными бонусами, публичной благодарностью, дополнительными выходными. Кроме того, *athene* следит, чтобы в распоряжении сотрудников были самые современные технологии, необходимые инструменты и оборудование, а также возможности для обучения и продвижения по служебной лестнице. Каждому инженеру предоставляется собственный кабинет, программное и аппаратное обеспечение на сумму около \$10 тыс., а также еженедельные курсы повышения квалификации. Такое отношение со стороны компании напрямую отражается на удовлетворении от труда сотрудников и показателях текучести кадров. «Главное в высокотехнологичном бизнесе – сотрудники, — говорит Э. Джонсон. — Половинчатое отношение к людям сродни самоубийству».

Вопросы для обсуждения:

1. На каком этапе начинается формирование корпоративной культуры данной компании и почему этот этап сотрудники сочли очень важным для ее формирования?
2. Назовите основные процедуры найма сотрудников и их цели.
3. Каковы основные ценности в этой компании, основные элементы культуры и как они влияют на результаты работы компании?

Задание 6: Выявление корпоративной культуры

Ознакомьтесь с приведенным ниже опросным листом для неформализованного опроса работников с целью выявления корпоративной культуры и субкультур (авторы – Потемкин В.К., Спивак В.А., Покровская Н.Н.):

Опросный лист для неформализованного опроса работников с целью выявления корпоративной культуры и субкультур³³
(Проставлять баллы от 1 до 5 по степени важности варианта ответа для респондента или соответствия варианта представлению респондента о работе)

1. Что такое для Вас работа на этом предприятии?
 - ☐ Источник денег
 - ☐ Интересный вид деятельности
 - ☐ Возможность получить удовлетворение от сделанного дела
 - ☐ Большая семья, где всегда можно найти поддержку
2. Что самое главное для Вас в работе?
 - ☐ Получение дохода предприятием
 - ☐ Получение дохода Вами
 - ☐ Точное исполнение указаний
 - ☐ Достижение результата
 - ☐ Помочь хорошему человеку - коллеге, подчиненному, начальнику...
3. Кто, как правило, берет на себя и несет ответственность за решения?
 - ☐ Работник
 - ☐ Руководитель
 - ☐ Генеральный директор
4. Готовы ли работники рисковать?
 - ☐ Да
 - ☐ Нет
5. В спорах по профессиональным вопросам самое важное:
 - ☐ Достичь результата в деле
 - ☐ Добиться справедливости, выявить истину
 - ☐ Получить максимум «баллов» в свою пользу (повысить свой статус, заставить себя больше ценить и т.п.)
 - ☐ Сохранить хорошие отношения
 - ☐ Обеспечить соблюдение иерархии
6. Часто ли приходится соперничать с другими работниками?
 - ☐ Да
 - ☐ Нет
7. Как осуществляется контроль?
 - ☐ Каждый контролирует сам себя, качество работы определяется совестью работника
 - ☐ Контроль осуществляется руководством

³³ Потемкин В.К., Спивак В.А., Покровская Н.Н. Организационная культура: учебник. – СПб.: СПбАУП, 2006. – 274 с., стр. 272-273.

8. Как на предприятии относятся к новым идеям, предложениям:

- ☐ С осторожностью
- ☐ Всегда приветствуются, но проходят тщательное обсуждение, решение о нововведении принимается совещательным путем
- ☐ Всегда приветствуются и поддерживаются, ответственность за решения о нововведении ложится на того, кто внес предложение

9. Если работник совершает ошибку:

- ☐ Делается выговор, «внушение»
- ☐ Оказывается эмоциональное воздействие (с ним меньше говорят и общаются более отстраненно)
- ☐ Из заработной платы вычитается стоимость ущерба

(поставить галочки напротив нужного варианта)

10. Пол: ☐ мужской ☐ женский

11. Возраст:

<input type="checkbox"/> до 20 лет	<input type="checkbox"/> 41-45
<input type="checkbox"/> 21-25	<input type="checkbox"/> 46-50
<input type="checkbox"/> 26-30	<input type="checkbox"/> 51-55
<input type="checkbox"/> 31-35	<input type="checkbox"/> 56-60
<input type="checkbox"/> 36-40	<input type="checkbox"/> старше 60

12. Ваша категория по доходу:

- ☐ Очень низкий доход ☐ Средний доход
- ☐ Низкий доход ☐ Высокий доход

13. Сколько у Вас мест работы?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ более 3

14. Ваше образование:

- ☐ Среднее
- ☐ Среднее специальное
- ☐ Высшее техническое
- ☐ Высшее экономическое
- ☐ Высшее гуманитарное (кроме экономического)
- ☐ Ученая степень кандидата или доктора наук

15. Дополнительная информация (если работник хочет что-то добавить):

Спасибо!

Вопросы для обсуждения:

1. Какие из элементов организационной культуры позволяет диагностировать данный опросник?

Задание:

Сформулируйте ряд вопросов, направленных на выявление особенностей корпоративной культуры и субкультур организации, которыми можно было бы дополнить данный опросник.

Задание 7. Довольны ли сотрудники работой в компании?³⁴

Обычно исследуются четыре аспекта работы в компании:

- 1) понимание сотрудниками целей и задач компании;
- 2) удовлетворенность компенсационным пакетом, условиями труда;
- 3) удовлетворенность психологическим климатом в коллективе, стилем руководства;
- 4) видение перспектив, удовлетворенность обучением и развитием внутри компании.

Примеры вопросов для опроса сотрудников

1. Мне ясна общая стратегия моей компании.
2. Цели моей компании реалистичны и достижимы.
3. Я понимаю, что я должен делать на своей работе, чтобы способствовать достижению целей компании.
4. Я верю, что наша компания предоставляет своим клиентам качественный продукт.
5. Я имею четкое понимание того, что от меня ожидают в моей работе, я удовлетворен компенсационным пакетом, условиями труда.
6. Я хорошо понимаю, чем определяется моя зарплата.
7. Труд в этой компании в целом хорошо оплачивается по сравнению с другими компаниями.
8. Меня в целом устраивает система льгот по сравнению с другими компаниями.
9. Я удовлетворен психологическим климатом в коллективе, стилем руководства.
10. Сотрудники в моем подразделении могут открыто высказывать свои идеи и предложения.
11. Работа отделов компании хорошо планируется и координируется для достижения целей компании.
12. Мой руководитель недоступен.
13. Мой руководитель позволяет мне учиться на моих ошибках.
14. Менеджмент больше заботится о разделе сфер влияния, чем о выполнении работы.

³⁴ Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. — СПб.: Питер, 2005. — 320 с, с. 285-286

15. Я бы порекомендовал своим друзьям прийти работать в эту компанию.
16. Я вижу перспективы развития, удовлетворен обучением и развитием внутри компании.
17. Возможности продвижения в компании определяются справедливо по отношению к сотрудникам.
18. Те, кто хорошо работают, скорее будут выдвинуты для продвижения.
19. Я обладаю достаточной информацией о вакансиях и возможностях, возникающих в моей компании.
20. В процессе работы я получаю необходимый для совершенствования опыт.
21. Мой руководитель поддерживает мое обучение и развитие.

Задание:

Сформулируйте ряд вопросов, которыми можно было бы дополнить данный опросник, направленных на выявление:

- 1) удовлетворенности компенсационным пакетом, условиями труда;
- 2) удовлетворенности психологическим климатом в коллективе, стилем руководства.

Задание 8: Организационная культура учебной группы³⁵

Цель: научить студентов подмечать и формулировать составляющие содержания отношений организационной культуры для ее описания в соответствующих терминах.

Задание:

В малых группах составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы. Сформулированные пункты в каждом из разделов должны быть разделяемы большинством членов группы. Кроме того, они должны отличать Вашу группу (организацию) от других, ей подобных.

В качестве примера можно использовать описание культуры учебной группы, реально подготовленное студентами МГУ.

Организационная культура МГУ

Группа: магистратура, направление – деловое администрирование.

I. Важные разделяемые верования и предположения

1. Университет – часть нашей жизни
2. Помогать друг другу
3. Как можно меньше делать для достижения результата

II. Разделяемые вещи материального мира

1. Бесплатное обучение
2. Хорошие условия обучения
3. Четыре Маши

³⁵ Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономика, 2004. – 288 с., стр. 149-151.

4. Самый престижный вуз в стране

III. Разделяемые выражения

1. «Сачок» - вестибюль перед библиотекой МГУ

2. «Школа» - университет

3. «Забить» пару – не пойти на пару

4. А кому сейчас легко?

5. ГЗ – главное здание МГУ

6. Как все запущено

7. «Без мазы» - нет никаких шансов

8. Первый ГУМ – гуманитарный корпус

IV. Разделяемые действия

1. Взаимопомощь

2. Списывание

3. Покурить на перемене

4. Опаздывание

5. Сходить в буфет

V. Разделяемые мысли и чувства

1. Все переживают друг за друга

2. Нам хорошо в университете

Организационная культура группы студентов БГУЭП

I. Важные разделяемые верования и предположения

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

II. Разделяемые вещи материального мира

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

III. Разделяемые выражения

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

IV. Разделяемые действия

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

V. Разделяемые мысли и чувства

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Задание 9. Кейс «Новая система ценностей автолизинговой компании Carcade»

(Текст: Л. Быстрова // Секрет фирмы № 38(270) от 29.09.2008).

В ходе обучения топ-менеджеры Carcade отказались от принципа "продажи превыше всего" и разработали новую систему ценностей.



Людмила Быстрова,
HR-директор автолизинговой
компании Carcade

Наша компания ставила весьма амбициозные цели — ежегодно удваивать объем продаж и темпы расширения сети. Выдерживать бурный рост возможно только при сплоченной команде, поэтому мы обратились в компанию МТИ с просьбой провести обучение руководителей.

Сначала топ-менеджеры освоили "Семь навыков высокоэффективных людей" по Стивену Кови. Затем партнер МТИ Александр Тимошин провел для нас стратегическую сессию по формированию единой стратегии. Но решимости 16 ключевых фигур компании явно недостаточно, чтобы весь коллектив Carcade, а это более 500 человек, начал слаженно работать в намеченном направлении. По совету специалистов МТИ, следующим этапом обучения стала стратегическая сессия по выработке ценностей компании.

Для начала мы выявили опасные принципы, негативно влияющие на работу. Среди них традиционная установка "продажи превыше всего". Ей руководствуются практически все компании на быстрорастущем рынке. В сфере автолизинга этот принцип может обойтись бизнесу слишком дорого. Лизинг сравним со сложными потребительскими продуктами банковского сектора. К примеру, ипотечное кредитование безопасно для банка-кредитора лишь до тех пор, пока он детально анализирует своих заемщиков. К чему может привести невнимательное отношение к финансовому статусу клиента, сегодня вряд ли нужно объяснять. Так мы отказались от идеи получить клиента любой ценой: слишком высокой могла оказаться эта цена.

Вопросы для обсуждения:

1. О каком из элементов корпоративной культуры идет речь в данном кейсе?
2. Что необходимо сделать, чтобы подвергнуть изменениям отдельные элементы корпоративной культуры, которые не отвечают выработанной стратегии?
3. Каким образом ценности компании могут повлиять на эффективность ее деятельности?

Задание 10. «Проблемы качества на электромеханическом заводе»³⁶

По мере того как громадный грузовик перекрывал его путь на завод, Александр Крылов приходил во все большее расстройство. Его группе была поручена разработка сложного прибора для управления суперсовременным электропоездом, планируемым для пассажирских перевозок на новой скоростной магистрали между двумя столицами. Пока еще качество созданного прибора значительно уступало не только зарубежным образцам, но и тем, которые разрабатывались другими группами на заводе. В группе Александра что-то шло не так, и положение надо было исправлять. Не опоздает ли он из-за этого медленно ползущего грузовика на совещание группы, которое он назначил на начало рабочего дня и на котором он хотел обсудить с группой проблемы качества?

Александра интересовало, может ли вибрация поезда еще больше повлиять на качество работы создаваемого прибора. Этим ему и хотелось поделиться с группой. На совещании все достаточно скептически относились к сомнению Александра по поводу влияния вибрации. Он еще не закончил своего объяснения, как Сергей Григорьевич Тяглов, директор завода, вошел в помещение лаборатории, где проходило совещание. Александр немедленно встал и пошел ему навстречу для формального приветствия. Несмотря на то, что Александр сразу же предоставил слово вошедшему директору, Сергей Григорьевич попросил руководителя группы не прерывать своего выступления. Это несколько обнадежило Александра, и он с еще большим энтузиазмом стал развивать свою идею.

В ответ на выступление Александра директор сказал: «Вообще-то такое может случиться. Нужно определить, какова вероятность такого исхода и что следует сделать в этой ситуации». Ведущий конструктор Владимир Петрович Ельников первым предложил, чтобы группа провела новые испытания прибора на вибростенде в течение определенного времени, и только после этого вернуться к обсуждению проблемы. Группа согласилась с тем, что Александр должен продолжать руководить работой группы в ходе этих испытаний. Испытания показали, что сомнения Александра не были напрасными. В результате группа запросила помощь главного конструктора, прошедшего обучение и стажировку на аналогичном заводе в одной из иностранных фирм. На заводе Василия Петровича Звягинцева знали как высококлассного специалиста по решению подобных технических проблем. Александр вышел на Василия Петровича через одного своего старого друга, работавшего в группе главного конструктора. Звягинцев вместе со своим прежним коллегой, который был уже на пенсии, но продолжал преподавать в вузе, предложил ряд изменений в конструкции прибора, которые значительно приблизили его к установленному стандарту.

³⁶ Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономика, 2004. – 288 с., стр. 148-149.

Продвинувшись в решении проблемы качества, Александр со своей группой продолжил совершенствование прибора и сдал его приемной комиссии на неделю раньше установленного срока.

Вопросы для обсуждения:

1. Что Вы можете сказать об организационной культуре на электромеханическом заводе? Конкретно, какие аспекты культуры Вы подметили в этой ситуации? Какие общие ценности и верования разделяются участниками событий?
2. Как Вы прокомментировали бы субкультуру в группе Александра? Считаете ли Вы данную субкультуру группы поддерживающей или мешающей заводу выполнить порученное задание? Почему? Объясните свою позицию.
3. Что Вы могли бы сказать о том, каким образом поддерживается существующая на заводе организационная культура?: Соответствует ли, по Вашему мнению, она целям и стратегии завода? Как в целом Вы охарактеризовали бы организационную культуру на заводе?

Задание 11. «Анкета для выявления типа корпоративной культуры организации («власти», «роли», «задачи», «личности»)»³⁷.

	У нас в организации	Так должно быть
1. Решения принимаются: А – тем, кто имеет больше власти и авторитета; Б – тем, в чьи обязанности это входит; В – теми, кто обладает большими знаниями и опытом в решении этого вопроса; Г – теми, на кого больше всего влияния окажут последствия принятия данного решения.		
2. Хороший начальник: А – волевой, решительный и твердый, но справедливый; Б – беспристрастен и корректен, требует от подчиненных только того, что относится к их обязанностям; В – считает себя равным с остальными и поддается влиянию в вопросах, относящихся к выполнению поставленной задачи; Г – отзывчив к личным нуждам других, использует свое положение для обеспечения таких возможностей подчиненным, которые стимулируют их плодотворную работу.		

³⁷ Кузнецова И.А. , Солодова Н.Г. Управление персоналом: практикум по курсу. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. с 34-37.

<p>3. Хороший сотрудник уделяет главное внимание: А – личным запросам начальника; Б – обязанностям и требованиям, связанным с его собственной работой и соблюдению привычных норм поведения; В – требованиям к опыту, возможностям, энергии и материальным ресурсам, необходимым для выполнения поставленной задачи; Г – своим личным запросам и интересам других работников.</p>		
<p>4. Организация относится к сотруднику: А – так, как будто его время и силы находятся в распоряжении вышестоящего начальника; Б – так, как будто его время и силы предоставляются в распоряжение по контракту, в соответствии с которым обе стороны имеют права и несут обязанности; В – как к работнику, который использует свои навыки и возможности в интересах общего дела; Г – как к интересной и равноправной личности.</p>		
<p>5. Один человек имеет право руководить работой другого, если: А – он обладает большим авторитетом и властью в организации; Б – в круг его обязанностей входит обязанность руководить другими; В – он обладает большими знаниями для выполнения задания; Г – другой человек считает, что помощь и указания первого могут помочь его росту и обучению.</p>		
<p>6. Основой для постановки задачи является: А – личные потребности и мнение руководителей; Б – должностное разделение функций и обязанностей в организации; В – возможности и опыт, требующиеся для выполнения работы; Г – личная потребность отдельных сотрудников организации в повышении своей квалификации и росте.</p>		
<p>7. Работа выполняется: А – в надежде на вознаграждение, из-за страха наказания; Б – благодаря наличию взаимных обязательств; В – благодаря удовлетворению, получаемому от отличной работы и достигнутых успехов; Г – потому, что приносит удовлетворение сама по себе, а также из-за того, что человек думает о тех, кто работает вместе с ним, и уважает их нужды и ценности.</p>		
<p>8. Соревнование ведется ради: А – личной власти и выгоды;</p>		

Б – достижения высокого положения в организации; В – увеличения вклада каждого в выполнение задачи; Г – своих собственных личных потребностей.		
9. Конфликты: А – контролируются вмешательством начальства и часто раз- дуваются им для поддержания своей власти; Б – подавляются с помощью существующих правил, распо- рядка и четкого распределения обязанностей; В – разрешаются путем полного обсуждения всех рабочих вопросов, по которым существуют разногласия; Г – разрешаются путем открытого и глубокого обсуждения всех личных аспектов конфликта.		
10. Ресурсы распределяются, исходя из: А – единоличного решения руководителя; Б – существующих правил и процедур; В – интересов дела; Г – удобства исполнителей работы.		
11. Поощрения и наказания определяются, исходя из: А – решения руководителя; Б – существующей прописанной системы мотивации и внут- реннего распорядка; В – специфики ситуации и типа личности сотрудника; Г – интересов сотрудника.		
12. Хороший коллектив - это: А – дисциплинированный; Б – хорошо структурированный и профессиональный; В – профессиональный, с атмосферой взаимопомощи и под- держки; Г – дружный, веселый.		
13. Сотрудник выполняет свою работу недостаточно хо- рошо, потому что: А – недостаточно контроля; Б – недостаточно четко составлены должностные инструк- ции; В – он недостаточно мотивирован и ориентирован на резуль- тат; Г – он чем-то недоволен.		

Задание: Заполните предложенную анкету: отметьте по каждому из 13 во-
просов характеристики, наибольшим образом соответствующую ситуации в
Вашей организации (А, Б, В или Г) и определите тип корпоративной культу-
ры («Власти», «Роли», «Задачи», «Личности»), а также наиболее предпочти-
тельный тип корпоративной культуры для Вас.

Тема 5. Анализ и описание работ

Краткое содержание темы.

Анализ содержания работы – исследовательский процесс, определяющий наиболее существенные характеристики работы. Данная процедура должна проводиться в организации систематически, т.к. со временем изменяется организационная структура, увеличивается объем работы, видоизменяется ее характер, появляются вакансии. При анализе содержания работы необходимо ответить на следующие вопросы:

Название работы и место ее выполнения?

Цель работы?

Ответственность (кто отвечает за работника и за что отвечает он)?

Деловые контакты?

Задачи работы и способ их выполнения?

Стандарт выполнения работы?

Какие умения, знания и опыт необходимы?

Для получения информации о работе можно использовать методы наблюдения, опроса в форме собеседования (интервью) или анкетирования, анализа документов (в качестве которых выступают типовые инструкции, данные саморегистрации и рабочие дневники).

Наименее продуктивным методом, в то же время, достаточно дешевым, является анализ типовых инструкций. Они позволяют получить самое общее представление о характере работы, поскольку не отражают специфику данной должности в данной организации.

Отличительными особенностями саморегистрации является то, что работник сам отбирает и фиксирует информацию о работе. Данная информация чрезвычайно полезна для установления целей работы, определения критериев и стандартов исполнения.

Рабочие дневники представляют собой ежедневные записи о выполняемой работе и количестве затрачиваемого времени. Используются, в основном, для анализа работы высококвалифицированных специалистов и руководителей ввиду нестандартного характера их работы и наличия необходимой степени ответственности и подготовленности к ведению таких записей.

Метод наблюдения (в т.ч. фотография рабочего дня) достаточно прост и эффективен при анализе нетворческих работ с высоким содержанием ручного труда, в остальных случаях он может использоваться в качестве вспомогательного метода сбора информации.

Максимальный эффект в большинстве случаев может быть получен при использовании опросов. В качестве интервьюера выступает обычно занимающий данную должность работник, либо его непосредственный руководитель. Дополнительная информация может быть получена от коллег и подчиненных.

Опрос может быть проведен в форме интервью, либо анкетирования. Анкета может иметь более или менее четко определенную структуру. При опросе большого количества работников, выполняющих аналогичную работу,

уместнее использовать структурированную анкету, что позволяет добиться более высоких результатов. Анкета может содержать стандартный набор вопросов, либо (при использовании метода критических ситуаций) может включать вопросы о критических шагах в процессе успешного выполнения задания, а также действиях, приводящих к провалу. Важно составить анкету так, чтобы получить простые и ясные ответы. Собеседование представляет собой более дорогостоящий метод, требующий достаточно высокой квалификации интервьюера. Однако при тщательной подготовке и квалифицированном применении позволяет получить полную информацию о рабочем месте. Разновидностью группового интервью является метод мозговой атаки, применение которого оправдано для вновь вводимой должности.

Результатом анализа содержания работы является определение функциональных специализаций и **составление должностной инструкции**. В каждой организации все должностные инструкции должны быть представлены в едином справочнике работ. Как правило, подготавливается службой персонала (линейным руководителем), визируется юристом, утверждается руководителем организации.

Должностная инструкция должна включать следующие пункты:

1. Наименование организации, подразделения;
2. Название должности;
3. Схема подчиненности;
4. Возможности замещения;
5. Цели работы;
6. Функции работника;
7. Информационные потоки;
8. Права работника;
9. Зоны ответственности.

Существует два основных способа составления должностных инструкций:

1. Традиционный, через описание должностных обязанностей, задач и видов деятельности.

2. В понятиях результата. Подобные инструкции помогают работникам ощутить свою значимость, дают понять, что работа важна для организации.

Наличие хорошо разработанной должностной инструкции позволяет установить критерии, т.е. **требования, предъявляемые к претендентам**.

Критерии должны быть валидными (соответствовать содержанию работы), полными (учитывать все ключевые характеристики), надежными (не быть случайными), необходимыми и достаточными.

Квалификационная карта как набор характеристик, которыми должен обладать сотрудник, занимающий данное рабочее место, имеет следующие составляющие:

- Профессиональные (образование, навыки и умения, стаж работы).
- Биографические (пол, возраст, семейное положение);
- Личностные (внешний вид, интеллектуальный уровень, черты характера и способности).

Требования к работнику не должны быть слишком жесткими, т.е. необходимо указывать минимально необходимые, желательные и недопустимые качества

Перечень профессиональных характеристик, как правило, определяется достаточно четко и подробно на основании анализа содержания работы и весьма существенно отличается в зависимости от ее характера.

Среди личностных качеств, необходимых, например, в индустрии гостеприимства, большинство экспертов выделяют доброжелательность, учтивость, отзывчивость, инициативность, способность к обучению и принятию решений. Кроме того, поскольку внешний вид служащих является одним из тех осязаемых элементов, с помощью которых клиент оценивает потенциальное качество услуги, то становится важным учет физических характеристик.

Для формирования более полного и точного перечня требований полезно сопоставлять мнения руководителей и сотрудников. Следует иметь в виду, что сотрудники, как правило, склонны к завышению уровня требований, предъявляемых к претендентам на должность, однако более посвящены в нюансы работы. Кроме того, такая процедура позволяет косвенно оценить уровень осознания ценностей организации и степень необходимости следования им. Другой формой описания характеристик претендента, позволяющей учесть вышеперечисленные замечания, является карта компетенций. Компетенции можно определить как характеристики бизнес-поведения, приводящие к успеху. Комбинации компетенций зависят от конкретной профессиональной деятельности, однако некоторые из них имеют универсальный характер. Наличие таких компетенций, как: предвидение, гибкость, ориентация на достижение, принятие решений, организаторские навыки, влияние, коммуникативные навыки, делегирование позволяют с высокой степенью точности предсказать успешное руководство в любом типе организаций.

Использование карт компетенций позволяет отбирать сотрудников, необходимых для реализации выбранной бизнес-стратегии, кроме того, выстроить целостную систему работы с персоналом, поддерживающую и развивающую требуемые образцы поведения.

После того, как точно определено, какой сотрудник нужен организации, известны требования, позволяющие оценить кандидатов и сравнивать их между собой, можно перейти к следующему шагу: привлечению персонала.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что понимается под термином «Анализ содержания работы»? В чем состоит смысл данной процедуры?
2. Какие методы могут использоваться при анализе содержания работы? В чем преимущества и недостатки каждого из них?
3. Охарактеризуйте понятие «должностная инструкция» и перечислите основные ее положения
4. Раскройте понятие «квалификационная карта» и назовите основные ее компоненты «карта компетенций».

5. Раскройте понятие «карта компетенций»
6. В чем состоят отличия между картой компетенций и квалификационной картой?

Практические задания и конкретные ситуации.

Задание 1. Приведите примеры квалификационных требований и наборов компетенций, необходимых:

- в гостиничной индустрии;
- в сфере образования;
- в сфере торговли.

Задание 2. Кейс «От столба и до обеда»

(Журнал "Секрет фирмы" № 19 (35) 20.10.2003)

Если на вопрос, кто отвечает за определенный участок работы, раздается ответ «Мы» вместо «Я» или просто повисает тишина, пришло время разрабатывать должностные инструкции. Время документов

В должностной инструкции описывается, что должен делать сотрудник на конкретном рабочем месте. В советское время ДИ были обязательными для каждого предприятия, но сейчас закон их не требует. Тем не менее, как свидетельствуют результаты опроса, проведенного Всероссийским кадровым конгрессом (ВКК) среди более чем 200 компаний, ДИ активно используют почти 90% респондентов. И в большинстве случаев это не пустая формальность. «Компания обязана иметь штатное расписание, трудовые договоры, вести трудовые книжки. Но разработка должностных инструкций является исключительно ее инициативой, – говорит генеральный директор консалтинговой фирмы "Аксима-консалт" **Елена Скриптунова.** – Это инструмент регулярного менеджмента, и в том, что компании добровольно их разрабатывают, я вижу положительный момент. Они хотят повысить эффективность бизнеса и понимают, что пришло время документов, нужно регламентировать и формализовать свою деятельность».

Конечно, все то, что описано в должностной инструкции, можно объяснить сотруднику и на словах. Но, во-первых, держать все в памяти сложно, тем более что некоторые обязанности выполняются не каждый день. Во-вторых, ДИ полезны для введения новичков в курс дела. Кроме того, ДИ могут потребоваться, если уволенный сотрудник подаст на компанию в суд. С их помощью фирма сможет доказать, что бывший работник, например, не выполнял то, что от него требовалось.

Как объясняет партнер консалтинговой компании «Прогрессивные технологии управления» (ПроТеУ) **Алексей Кунгуров**, «должностные инструкции – это в первую очередь инструмент для повышения управляемости компании». По его словам, потребность в ДИ возникает тогда, когда нужно разделить функции между сотрудниками. «В небольшой фирме люди работают на общий результат, и их полномочия никак не разграничиваются – все занимаются всем, и у руководства не возникает проблем с контролем за подчиненными. В этом случае ДИ не нужны, лучше описать последовательность

бизнес-процессов,— говорит Алексей Кунгуров.— Но когда бизнес растет, людей становится больше, возникает потребность в специализации работников. Тогда приходится жестко распределять обязанности между несколькими сотрудниками, а само распределение имеет смысл отразить в должностной инструкции». Но при всех плюсах инструкции не могут служить универсальным управленческим инструментом для всех компаний. Так, директор по персоналу крупного ИТ-холдинга сказал **СФ**: «На составление ДИ тратится много сил и времени, но быстрой отдачи они не дают, поэтому писать их просто так бессмысленно. Должностные инструкции нужны далеко не всем организациям. Например, на этапе становления компании излишняя бюрократизация ограничивает инициативу людей. Если ситуация требует, чтобы сотрудник просто встал и поехал куда нужно, то он должен ехать, а не апеллировать к должностной инструкции: "Это не входит в мои обязанности"». По мнению специалистов, ДИ плохо приживаются в компаниях творческого типа, в которых сотрудники имеют большую свободу действий. Если жестко регламентировать их работу, они, как правило, уходят. Например, в том же ИТ-холдинге должностные инструкции есть у большинства сотрудников, однако для программистов, разрабатывающих новые продукты, сделано исключение. Наконец, вряд ли ДИ нужны компании, работающей по проектному принципу. На проект отводится ограниченное время, а работа сотрудников здесь регламентируется по другим правилам.

Автора!

Какой должна быть должностная инструкция? Никаких жестких стандартов здесь нет. Обычно это две-четыре страницы, хотя все зависит от должности (у руководителей список обязанностей обычно больше). А вот с тем, кто должен заниматься составлением должностных инструкций, все более или менее ясно. По данным ВКК, в большинстве компаний созданием ДИ занимаются менеджеры по персоналу совместно с руководителями линейных подразделений, поскольку сам кадровик далеко не всегда может точно определить круг обязанностей того или иного специалиста. Кроме того, в разработку ДИ в 10% компаний вовлекают и самого работника, для которого она составляется. И лишь в 1% случаев приглашают консультантов.

Многие компании пользуются типовыми должностными инструкциями, взятыми из книг и интернета, а также из квалификационного справочника. Почти 18% используют ДИ других организаций, получая их от коллег. «Штампованные» варианты – самые быстрые, но они же и самые бесполезные: сотрудники воспринимают их как очередной бюрократический инструмент. В таких документах встречаются аморфные формулировки вроде «всемерно способствовать развитию», «достигать максимальных результатов» и т. п. Компании, разрабатывающей инструкции с нуля, предстоит длительная работа. Если сотрудник сам участвует в процессе, то с учетом всех согласований составление ДИ на специалистов одного подразделения может уйти месяц-полтора, а то и полгода. По данным ВКК, более трети опрошенных компаний подходят к составлению инструкций творчески.

Инструкция по составлению инструкций

При желании должностную инструкцию можно написать чуть ли не в стихах, но традиционно ДИ состоит из нескольких базовых разделов.

Первый – **«Общие положения»**. Здесь обычно описывается, в каком подразделении данный сотрудник работает, кому подчиняется, кто его замещает в случае отсутствия. Можно указать формальные требования к стажу, образованию, квалификации и т. д., а также сделать ссылки на внутренние документы, которыми сотрудник должен пользоваться в работе. Второй раздел – **«Основные направления деятельности»**. Например, привлечение новых клиентов, поддержание отношений со старыми и т. д. Как считает Алексей Кунгуров, таких направлений деятельности у сотрудника должно быть от одного до пяти-семи. В ДИ необходимо зафиксировать не все, а лишь те виды работ, которые выполняются регулярно. Следующий, самый большой раздел – **«Обязанности»**. Лучше всего, когда они перечисляются не в одном общем списке, а разбиты по направлениям работ, о которых говорилось выше. С одной стороны, обязанности должны быть изложены четко и ясно. Но чрезмерная лаконичность тоже опасна. Впрочем, с детализацией тоже не стоит перебарщивать. Подробности перегрузят инструкцию, поэтому их лучше вынести в отдельные документы, посвященные стандартам обслуживания в компании. Кроме того, нужно по возможности придерживаться единого уровня изложения и перечислять равные по значимости обязанности, чтобы, как выразился Алексей Кунгуров, «не получилось как на колхозном собрании: пункт первый – строим коровник, пункт второй – строим коммунизм». Раздел **«Права»** обычно гораздо короче «Обязанностей». Например, имеет ли сотрудник право подписи и под какими документами, уровень доступа к корпоративным информационным системам. Некоторым могут запретить общаться с клиентами или прессой. Но в любом случае важно, чтобы права соответствовали обязанностям, иначе не избежать конфликтов. Если в организации принят корпоративный кодекс, где прописаны правила, обязательные для всех, тогда можно не писать одно и то же во всех инструкциях, а сделать отсыл на кодекс. Затем идет раздел **«Ответственность»**. Как правило, все виды ответственности изложены в Трудовом кодексе. И если сотрудник несет, например, материальную ответственность, то должна быть ссылка на соответствующую статью либо конкретный договор. О штрафах, даже если они приняты в компании, писать нельзя, поскольку закон их не предусматривает. Лучше указать, за что могут наложить взыскания и кто должен контролировать выполнение сотрудником должностных обязанностей. Последний раздел – **«Взаимодействие»**. Здесь обычно указывают перечень должностных лиц, с которыми сотруднику предстоит поддерживать отношения и по каким вопросам, какие документы кому предоставляются. Хотя, чтобы не утяжелять инструкцию, многие компании выносят этот блок в другой документ – «Положение о подразделении».

Должностная инструкция руководителя дирекции по обслуживанию клиентов рекламного агентства (выдержки)

Направления деятельности

Руководитель дирекции по обслуживанию клиентов реализует следующие направления деятельности:

1. Руководство экаунт-группами.
2. Развитие бизнеса по обслуживанию клиентов.
3. Контроль за реализацией проектов.

Обязанности

При руководстве экаунт-группами:

1. Организует работу своих подчиненных: производит назначение экаунт-групп на ведение проектов; устанавливает им квартальные бизнес-цели; проводит ежедневные и еженедельные планерки; разрабатывает должностные обязанности подчиненным.
2. Координирует работу подчиненных, распределяет задания, направленные на выполнение функций, возложенных на дирекцию по обслуживанию клиентов.
3. Обучает сотрудников дирекции технологии работы с клиентами агентства, а также правилам делопроизводства
4. Осуществляет контроль выполнения сотрудниками дирекции своих должностных обязанностей.

При развитии бизнеса по обслуживанию клиентов:

1. Организует мониторинг рынка рекламных услуг и проводит анализ ситуации на нем по следующим направлениям: анализ конкурентов (сильные и слабые стороны); анализ существующих и потенциальных клиентов (на предмет выявления их потребностей в проведении рекламных кампаний/акций).

2. Определяет направления развития бизнеса: разрабатывает годовые, полугодовые и квартальные планы по работе с клиентами; инициирует разработку ежеквартального плана по работе с потенциальными клиентами для директора по новому бизнесу, утверждает его и контролирует его исполнение.

3. Устанавливает взаимоотношения с существующими или потенциальными клиентами и формирует у них положительный образ агентства с целью получения подрядных работ на организацию рекламных кампаний/акций.

При контроле за реализацией проектов:

1. Согласование коммерческих предложений, направляемых клиентам.
2. Организация разработки концепций проектов рекламных кампаний для клиентов агентства и их продвижения.
3. Согласование презентаций, подготовленных для клиентов, и при необходимости участие в их проведении.
4. Согласование смет на проекты.
5. Согласование и заключение договоров с клиентами.
6. Контроль выполненных работ и составления предусмотренной отчетности.

Источник: консалтинговая компания ПроТеУ.

Вопросы для обсуждения:

1. Для чего составляется должностная инструкция?
2. Почему некоторые предприятия воздерживаются от составления должностных инструкций?
3. Кто должен составлять должностные инструкции?
4. Какие разделы должны содержаться в должностной инструкции?

Творческая работа: «Формирование должностных инструкций».

1.

Должностная инструкция менеджера по продажам³⁸

Отдел продаж ЗАО «Смарт Коммуникейшенз»

Подотчетность: начальник отдела продаж, директор.

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Менеджер по продажам осуществляет работы по анализу рынка телекоммуникационных услуг и оборудования, подготовке, заключению и сопровождению контрактов с клиентами на услуги ЗАО «Смарт Коммуникейшенз» и поставку оборудования.
2. Менеджер по продажам в своей деятельности руководствуется действующими в «Смарт Коммуникейшенз» нормативными документами, приказами Директора и распоряжениями Начальника отдела продаж.
3. Компетенция и полномочия Менеджера по продажам определяются настоящей должностной инструкцией и заключаемым с ним Трудовым договором.

II. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

1. Менеджер по продажам должен иметь высшее образование и опыт продаж не менее года.
2. Менеджер по продажам должен знать:
 - общие принципы построения информационных систем, систем электро-связи;
 - положение о работе с клиентами;
 - экономические основы деятельности предприятия;
 - основы бизнес-планирования;
 - должностную инструкцию Менеджера по продажам;
 - положение о зарплате Менеджера по продажам;
 - оперативную отчетность.

III ОБЯЗАННОСТИ

Менеджер по продажам отвечает за поддержание и развитие оборота по продажам услуг и оборудования «Смарт коммуникейшенз» заданной группе клиентов.

В рамках обслуживания своей группы клиентов Менеджер по продажам проводит всю необходимую работу по исполнению заключенных договоров, а также контроль исполнения договоров и анализ потребностей сопровождаемых клиентов.

³⁸ Кузнецова И.А. , Солодова Н.Г. Управление персоналом: практикум по курсу. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. с 45-51.

Менеджер по продажам решает следующие основные задачи:

- осуществление продаж услуг и оборудования компании;
- поиск и привлечение новых клиентов;
- сбор и первичная обработка информации: о рынке телекоммуникационных услуг, конкурентах, потенциальных клиентах.

Менеджер по продажам обязан:

для осуществления продаж услуг и оборудования компании:

- досконально знать перечень услуг и оборудования, представляемых компанией на рынок, их качественные характеристики и потребительские свойства, постоянно поддерживать качественный уровень этой информации;
- консультировать клиентов по телефону и при личном общении о цене услуг и оборудования, об условиях заключения договора на услуги и поставку оборудования, об условиях и сроках оказания услуг, поставки оборудования;
- рассчитывать выгодность конкретного клиента для компании, по согласованию с Начальником отдела продаж корректировать в зависимости от полученной информации взаимодействие с ним;
- уверенно отстаивать интересы компании при выборе варианта оказания услуг или условий поставки оборудования;
- в случае необходимости продажи ниже установленной цены запрашивать разрешение на данную операцию у Начальника отдела продаж;
- контролировать своевременность оплаты заказа, в случае необходимости добиваться от должников немедленной ликвидации задолженности, достигать положительного результата;
- оценивать потребность в данной информации и периодически проводить сверку задолженности клиентов;
- оформлять процесс продажи услуг и оборудования компании (договор, бланк заказа, счет и т. д.);
- контролировать правильность оказания услуги согласно Бланку заказа или выдачу оборудования согласно накладной;
- в случае необходимости принимать решительные меры по ликвидации выявленного несоответствия нормативным документам «Смарт Коммуникайшенз»;
- постоянно отслеживать оборот своих клиентов, планировать и предпринимать действия по его увеличению и расширению.
- привлекать клиентов компании к участию в маркетинговых программах и активно участвовать в них самому;
- управлять процессом реализации услуг, контролировать эффективность процесса рекламирования продуктов компании в местах продаж;
- разбираться в причинах потери клиентов, вырабатывать и реализовывать меры по их «возврату» и добиваться положительного результата.

для поиска и привлечения новых клиентов:

- постоянно отслеживать новые возможности в рамках своего сегмента продаж, находить и осуществлять коммуникации с перспективными клиентами, доводить до них информацию о компании, ее услугах и продуктах, тех выгодах, которые им принесет сотрудничество, добиваться положительного результата;
- раскрывать потребности клиента, предлагать возможности их удовлетворения, проводить презентации, добиваться положительного результата;
- информировать потенциальных клиентов о новых услугах компании и новых возможностях удовлетворения потребностей клиента, о существующих и планируемых маркетинговых компаниях, добиваться положительного результата.

для сбора и первичной обработки информации:

- по запросу собирать информацию о ценах, активности конкурентов, не реализованном спросе на своем сегменте рынка, обрабатывать и предоставлять руководству;
- в случае особой важности информации – немедленно доводить ее до Начальника отдела продаж;
- собирать любую маркетинговую информацию по прямому указанию Начальника отдела продаж.

IV. КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Эффективность деятельности Менеджера по продажам оценивается по следующим критериям:

№	Критерий эффективности	Шкала оценки	Ответственность (поощрение и наказание)
1	Оборот: общий по видам услуг	План	Материальная или административная
2	Прибыль: общая место в общей прибыли от продаж	План Рейтинг	Материальная или административная
3	Клиенты: количество привлечённых клиентов процент клиентов, заказавших услугу, от их общего числа	План План	Материальная или административная
4	Размер дебиторской задолженности по своим клиентам	План, наличие тенденции к снижению	Материальная или административная
5	Отношение дебиторской задолженности к обороту	Личный рейтинг в отделе продаж	Материальная или административная
6	Отношение дебиторской задолженности к обороту	Личный рейтинг в отделе продаж	Материальная или административная

V. ПРАВА

В целях полного и качественного выполнения возложенных на Менеджера по продажам должностных обязанностей ему предоставляются следующие права:

- пользоваться всеми ресурсами, имеющимися в наличии у компании, для осуществления продаж и развития клиентской сети;
- получать любую информацию, имеющуюся в компании, необходимую для осуществления продаж и развития клиентской сети;
- аргументированно отстаивать перед Начальником отдела продаж несоответствие продажной цены любого продукта рыночной ситуации, необходимость коррекции плана продаж, изменения ассортимента или условий работы с клиентом;
- аргументированно требовать от Начальника отдела продаж наличия любых планируемых к продаже продуктов компании;
- истребовать установленным порядком и в установленные сроки необходимую информацию и данные от должностных лиц фирмы, определенных настоящей инструкцией;
- выходить (обращаться за помощью) к Начальнику отдела продаж, а в случае необходимости - к Директору с предложениями по любым вопросам, связанным с его служебной деятельностью и развитием компании.

VI. ИНФОРМАЦИЯ. СВЯЗИ ПО ДОЛЖНОСТИ

Менеджер по продажам в целях полного и качественного выполнения возложенных на него должностных обязанностей получает следующую информацию:

№	Поставщик	Проблематика	Периодичность
1	Менеджер по закупкам	<ul style="list-style-type: none">- доступность товара для компании в заданный временной интервал;- сроки доставки на склад- изменение закупочных цен- тенденции рынка производителей, их планы, появление новых производителей	<ul style="list-style-type: none">по запросу незамедлительнопо запросу незамедлительнопо мере поступленияпостоянно по мере поступления
2	Менеджер по маркетингу	<ul style="list-style-type: none">- информация о планируемых программах по продвижению продуктов	По мере поступления
3	Склад	<ul style="list-style-type: none">- информация о выполненных отгрузках	По запросу незамедлительно
4	Бухгалтерия	<ul style="list-style-type: none">- информация о просроченных платежах конкретным клиентом- подтверждение факта оплаты- информация по результатам сверки задолженности клиентов	<ul style="list-style-type: none">ЕжедневноПо мере поступленияПо запросу
5	Администратор отдела продаж	<ul style="list-style-type: none">- звонки клиентов;- заказы, сделанные клиентами;- наличие конкретного товара на складе;- рекламации клиентов	по мере поступления

VII. ОТЧЕТНОСТЬ

№	Адресат	Проблематика	Периодичность
1	Менеджер по закупкам	- «нереализованный» спрос	Постоянно, по мере поступления
2	Менеджер по маркетингу	- потребности клиентов организации продвижения товара и услуг	По мере поступления
3	Склад	- информация о возврате товара - пожелания клиентов по отгрузкам	Незамедлительно по мере поступления
4	Бухгалтерия	- информация о задолженностях клиентов; - запрос на поиск пропавших денег; - запрос на факт прихода денег; - запрос на проведение сверки с клиентом	По мере необходимости
5	Администратор отдела продаж	- заказ, сделанный клиентом; - информация о новом клиенте; - изменение информации о клиенте	Постоянно по мере поступления

2.

Должностная инструкция тренинг-менеджера³⁹

Общие положения.

Должность тренинг-менеджера относится к категории специалистов.

1. На должность тренинг-менеджера назначается лицо, имеющее высшее образование и стаж работы в области организации и проведения тренингов не менее двух лет.
2. Назначение на должность тренинг-менеджера и освобождение от нее производится генеральным директором по представлению начальника отдела управления персоналом.
3. Тренинг-менеджер должен знать:
 - общую стратегию компании, долгосрочные и краткосрочные цели, перспективы развития, конкурентную ситуацию;
 - продукты компании, ассортимент, конкурентные преимущества продуктов и услуг компании;
 - кадровую политику компании;
 - структуру и штаты компании;
 - современные системы подготовки и переподготовки персонала;
 - конъюнктуру рынка образовательных услуг;
 - методы оценки эффективности обучения.

Должен владеть:

³⁹ Свєргун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. — СПб.: Питер, 2005. — 320 с, с. 283-285.

- методикой разработки и проведения тренингов;
- компьютером на уровне уверенного пользователя, свободно владеть программами *Word, Excel*.

Тренинг-менеджер непосредственно подчиняется начальнику отдела управления персоналом.

На время отсутствия тренинг-менеджера его обязанности переходят к менеджеру отдела управления персоналом.

Должностные обязанности.

Тренинг-менеджер;

- 1) отвечает за планирование, организацию и проведение программ обучения, переподготовки и развития персонала;
- 2) осуществляет мониторинг рынка образовательных услуг;
- 3) организует тендеры на проведение обучения сотрудников компании;
- 4) проводит тренинги для новых сотрудников компании, тренинги по продукту, тренинги по продажам в соответствии с утвержденным планом;
- 5) осуществляет разработку методических материалов;
- 6) готовит отчетность в соответствии с требованиями начальника отдела управления персоналом.

Права.

Тренинг-менеджер вправе:

- 1) знакомиться с проектами решений, касающихся вопросов обучения и развития персонала компании;
- 2) вносить на рассмотрение вопросы, касающиеся подготовки, обучения и развития персонала;
- 3) запрашивать у руководителей структурных подразделений необходимую информацию для выполнения своих должностных обязанностей.

Ответственность.

Тренинг-менеджер несет ответственность за:

- 1) надлежащее исполнение своих должностных обязанностей, определенных инструкцией;
- 2) нарушения, совершенные в процессе своей профессиональной деятельности, повлекшие за собой материальный ущерб и нанесшие урон имиджу компании.

Результат.

1. Своевременная и качественная разработка и реализация программ обучения и переподготовки персонала.
2. Выполнение бюджета по обучению персонала.
3. Выполнение плана по обучению и повышению квалификации персонала.

Задание:

1) Проанализируйте приведенные должностные инструкции. Какими разделами необходимо дополнить и почему? Выделите недостатки и преимущества каждой из приведенных должностных инструкций.

2) Приведите пример «идеальной» должностной инструкции.

Тема 6. Отбор персонала на вакантные должности

Краткое содержание темы.

Отбор персонала – система мероприятий, обеспечивающая формирование необходимых для данного предприятия (фирмы) состава кадров, включая как количественные, так и качественные параметры.

Источники привлечения кандидатов:

1. Внутренние источники привлечения персонала: (сотрудники собственного предприятия, кадровый резерв): объявление о найме в стенгазете (фирменном журнале), просмотр картотеки личного состава, запрос руководящих кадров, запрос сотрудников, опрос родственников и знакомых, замещение должностей, дополнительная работа за счет интенсификации труда или увеличения продолжительности рабочего времени (сверхурочные).

2. Внешние источники привлечения персонала: службы занятости, кадровые агентства, среди родственников, знакомых, размещение объявления о вакансии на радио, телевидении, в СМИ, профориентация школьников, студентов, «ярмарки вакансий».

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Таблица 1.

Сравнение источников выбора

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренний	Работники наглядно видят примеры реализованных возможностей коллеги по работе. Лучше возможности оценки профессиональной "хватки" работников. Компания знает достоинства и недостатки сотрудников. Сокращение затрат на наём.	Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников. Возможность возникновения плохого отношения к человеку со стороны его бывших коллег.
Внешний	Выбор из большего числа кандидатов. Появление новых идей и приемов работы. Меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия.	Долгий период привыкания. Ухудшение морального климата среди давно работающих. Профессиональные возможности нового работника точно неизвестны.

Подбор персонала – комплекс процедур оценки и приема на конкретные должности, который включает в себя сопоставление требований к должности и квалификации работника, его профессионального опыта, а также деловых и личных качеств.

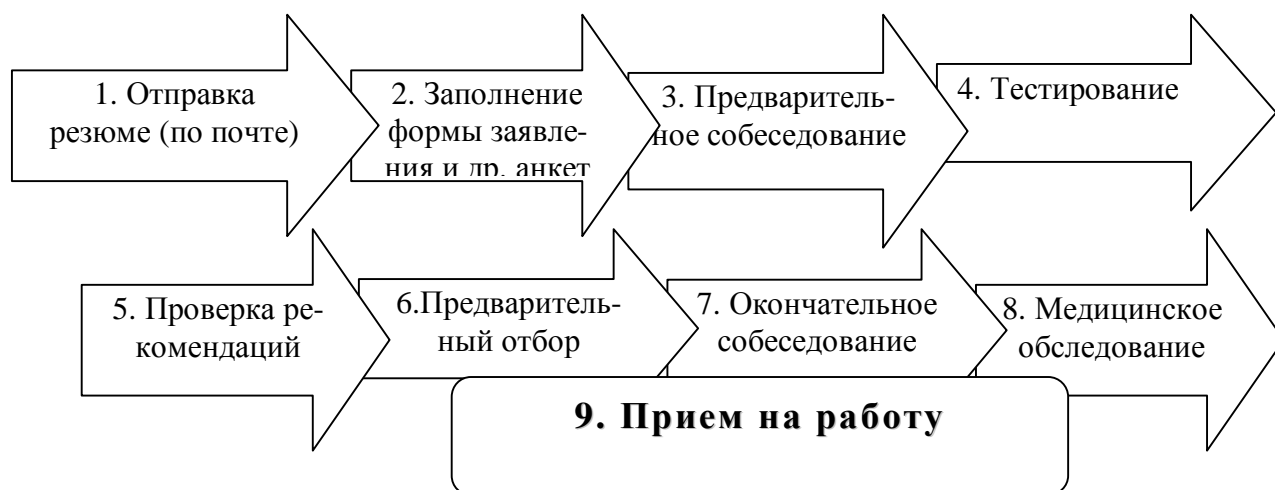


Рис. 1. Этапы подбора персонала⁴⁰

1 ступень. Отправка резюме. Для получения работы кандидаты высылают на предприятие свои резюме в письменном или электронном виде.

При анализе резюме важно руководствоваться набором характеристик, присущих идеальному кандидату на должность, при этом следует обращать внимание на четкость и ясность изложения, стиль написания (активный – пассивный), наличие пробелов в изложении.

Основная цель соискателя при составлении резюме – создать благоприятное впечатление о себе, убедить в том, что он как раз тот человек, который сможет прекрасно выполнять данную работу. Как резюме, так и сопроводительное письмо должны быть непременно ориентированы на конкретную должность.

При составлении резюме значение имеет все: и то, какие слова использует соискатель, и то, какой стиль изложения он избрал, и внешнее оформление. Резюме должно быть кратким, правдивым и не превращаться в подобие романа. Следует отметить, что каких-то жестких правил написания резюме нет, но существуют различные полезные советы и рекомендации.

Иногда выделяют два основных стиля написания резюме – европейский (британский) и американский. Основной особенностью европейского стиля является включение в резюме сведений о дате и месте рождения, подданстве и семейном положении. Американский «стандарт» предполагает обратный хронологический порядок и в описании образования, и в описании опыта работы, а европейский для описания образования использует прямой хронологический порядок. При поиске работы лучше иметь несколько резюме: краткое и более подробное, особенно если речь идет о солидных и престижных должностях. В кадровые агентства лучше отправлять более подробные резюме. Кроме того, под конкретное рабочее место (должность) лучше составлять отдельное резюме, учитывая возможные требования работодателя.

⁴⁰ Опорный конспект лекций по дисциплине «Управление персоналом» для студентов специальности 06.11.00 «Менеджмент организации».

Есть два основных типа написания резюме: хронологический и функциональный (по главным достижениям). Хронологический предполагает изложение вашей трудовой деятельности в хронологическом порядке (как правило, в обратном хронологическом, т.е. начиная с последнего места работы и до начала трудовой деятельности). Функциональный используется реже и предполагает группировку деятельности по основным направлениям, выделение наиболее ярких профессиональных достижений. Его можно рекомендовать тем, кто хотел бы отвлечь внимание от хронологической последовательности, например, если вы какое-то время не работали, если слишком часто меняли работу, если те качества и навыки, которые наиболее важны для искомой вакансии, наиболее ярко были проявлены вами достаточно давно, а деятельность, которой вы занимались позднее, более далека от той работы, которую вы пытаетесь получить.

Основными требованиями к составлению резюме являются следующие.

1. Краткость	Объем текста равен 1 странице.
2. Уместность	Пишите только о том, что имеет отношение к работе, избегайте ненужных деталей и подробностей.
3. Правдивость	Представляйте только ту информацию, которую Вы можете полностью подтвердить.
4. Позитивный характер	Создавайте благоприятное впечатление, подчеркивайте только положительные качества и сильные стороны, перечисляйте только успехи. Не включайте информацию, которая может не понравиться работодателю.
5. Систематичность	Излагайте информацию последовательно, не допускайте временных пропусков.
6. Уникальность	Пишите о том, что характеризует именно Вас, отличает Вас от большинства других кандидатов.
7. Хороший стиль изложения	Пользуйтесь точными формулировками, избегайте непонятных сокращений и жаргона.
8. Грамотность	Проверьте текст на отсутствие орфографических и грамматических ошибок.
9. Приятное оформление	Используйте только качественную бумагу и хороший шрифт. Удобно располагайте текст, разделяйте его на параграфы. Проверьте и исправьте ошибки и опечатки.

Итак, резюме – это лист формата А4, доводящий до сведения работодателя информацию о том, почему из всех возможных претендентов на вакантную должность он должен выбрать именно Вас. Резюме должно выглядеть красиво, это первое впечатление от Вас, которое получает работодатель.

Фамилия, имя и отчество, а также контактный номер телефона, крупно напечатанные вверху листа, позволят связаться с кандидатом в числе первых, поскольку работодателю не придется выискивать эти сведения из массы прочих, содержащихся на этом листе.

Далее необходимо решить, что с наибольшей вероятностью может привлечь внимание работодателя к персоне соискателя: образование, опыт работы, профессиональные умения и навыки или личные качества. На этой информации нужно будет сделать акцент.

Если то, чем соискатель занимался прежде, не имеет непосредственного отношения к будущей сфере деятельности, то необходимо аргументированно доказать потенциальному работодателю, что некоторые существенные для интересующей должности обязанности он выполнял и прежде, хотя трудился в иной сфере. Чем больше точек соприкосновения укажет соискатель, тем лучше.

Если кандидат на вакантную должность обладает множеством разнообразных умений и навыков, указывать имеет смысл лишь те, которые имеют отношение к интересующей должности. Не стоит перегружать резюме избыточной информацией. Если его будет трудно читать, его читать не будут!

Часто претенденты игнорируют раздел «Достижения». Напрасно! На основании чего тогда работодатель сможет сделать вывод о том, какую пользу соискатель сможет принести его предприятию, фирме? Все мы знаем, насколько важна заинтересованность человека в результатах своего труда. Чем полезнее соискатель был на предыдущих местах работы и учебы, тем больше вероятность того, что и на новом месте он не останется сторонним наблюдателем, а все свои силы посвятит процветанию компании, в которой трудится.

Содержание резюме:

Заголовком служит ФИО:

Основные данные о себе:

Телефон:

E-mail:

Адрес:

Дата и место рождения.

Цель в поиске работы:

Соискание должности ...

Замещение вакантной должности ...

Трудоустройство по специальности ...

Участие в конкурсе на соискание должности ...

(Из формулировки должно быть ясно, на какую работу Вы претендуете и на каких условиях. Не должно быть большого разброса или неопределенности в интересах соискателя).

Образование: ... г. - ... г. Название учебного заведения. Специальность.

(Чем больше времени прошло после окончания учебного заведения, тем меньше места должна занимать эта часть в резюме. Можно добавить отметки и награды, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответст-

вуют цели, отметить участие в исследовательских или каких-либо других работах, связанных с учебой).

Опыт работы: ... г. - ... г. Название организации. Должность.

(Это одна из самых важных частей резюме. Здесь должны быть раскрыты основные функции. В то же время следует избегать чрезмерных подробностей, это может насторожить работодателя или перегрузить резюме ненужной информацией).

Повышение квалификации: ... г. - ... г. Название организации, название курса, присвоенная квалификация.

Профессиональные умения и навыки: перечисляются те из них, которые необходимы для выполнения обязанностей по искомой должности. Данный раздел лучше формулировать с использованием активных глаголов (создал, разработал, реализовал, анализировал).

Специальные знания: владение иностранными языками (какими именно, какой уровень владения); навыки работы на компьютере (в каких программах работаете); водительские права (категория).

Профессиональные достижения: успехи, достигнутые лично Вами и с Вашим участием.

Дополнительные сведения:

В данный раздел включается все, что повышает Вашу ценность в глазах работодателя: семейное положение, наличие детей и организация ухода за ними в случае болезни, увлечения, спортивные и иные достижения, характеристика общего состояния здоровья, сведения об общественной деятельности, упоминание о хобби (если оно имеет отношение к работе или его можно считать серьезным личным достижением), сообщение о военной службе, указание готовности к разъездам и смене места жительства, указание готовности к работе с ненормируемым рабочим днем и т.д.

Личностные качества: перечислить необходимые или желательные для эффективного исполнения должностных обязанностей.

Рекомендации (по возможности): Должность и место работы рекомендателя, ФИО рекомендателя, контактный телефон. Возможность предоставления письменных рекомендаций.

Роль фотографии в резюме

Фотографии как документу придается особое значение. Одна из целей фотографии – вызвать спонтанную симпатию к своей персоне. Только в этом случае кандидат может надеяться на приглашение к собеседованию. Поэтому он должен обратить особое внимание на одежду, прическу, выражение лица, позу, а также качество самого снимка и его формат. На фотографии экономить деньги не рекомендуется, т.е. лучше обратиться к известному газетному или журнальному фотографу-профессионалу. На обратной стороне фото, на тот случай, если она случайно отклеится от листка с резюме, следует карандашом написать свою фамилию и адрес (телефон).

Рекомендации по составлению резюме

1. Не употребляйте слово «резюме» в заголовке. Пусть заголовком будут ваши фамилия, имя, отчество.
2. Прямо указывайте такие биографические данные, как дата и место рождения, семейное положение.
3. Для изложения опыта работы и для сведений об образовании используйте обратный хронологический порядок.
4. Язык составления резюме выбирается с учетом конкретной ситуации. Иногда требуется составить резюме на английском языке.
5. Текст и внешнее оформление должно сделать его максимально комфортным:
 - хорошая бумага
 - красивый, крупный шрифт; удачное расположение текста
 - четкая рубрикация в тексте, выделение заголовков
 - без использования сокращений, длинных фраз.

Составить хорошее резюме непросто. Даже если у вас есть хорошие образцы или вам помогают знающие люди, потребуется немалое время и не один вариант, пока вы получите то, что требуется.

2 ступень. Заполнение формы заявления и других анкет.

Заявления о приеме на работу бывают следующих видов:

Заявление о приеме на работу может быть в произвольной форме (как в основном на наших предприятиях). Такое заявление дает информацию о человеке, о его грамотности, лаконичности и т.п.

Заявление, которому придается какая-нибудь направленность (желаемая информационная). Например, в американской компьютерной компании Lotus такая форма заявления: «Я хотел бы работать на Вас, потому что...»

Заявление в форме бланка, т.е. получение ответов на четко поставленные вопросы (например, в компании McDonalds).

Претендентов также могут попросить заполнить анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, они должны запрашивать информацию, которая более всего влияет на производительность труда. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на основе ответов можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе. Чтобы использовать анкету как метод отбора, специалист по персоналу должен сравнить каждый пункт анкеты с установленными критериями отбора.

Кроме того, соискателю может быть предложено написать автобиографию, по которой можно провести графологическую экспертизу (при помощи профессионала, который может определить по почерку личные рабочие качества и рабочие помехи).

3 ступень. Предварительное собеседование.

Работу можно организовать различными способами. Иногда предпочтительнее, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы.

При этом на предприятиях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определенных личных качеств.

Если человек удачно проходит беседу, то он направляется на следующую ступень отбора, иногда зная, что отсутствие какой-либо необходимой характеристики уменьшает его шансы.

4 ступень. Тестирование.

Тестирование обеспечивает оценку состояния кандидата с учетом его будущей должности и особенностей организации.

Типы тестов:

- на определение способностей (интеллекта, творческих способностей);
- квалификационные тесты - пробная работа (для тестирования уже имеющих навыки, знаний);
- на проверку личных качеств. Подвидом таких тестов является экспертиза почерка, отличительными чертами которой являются невысокие издержки, но неадекватная оценка при невысокой квалификации оценивающего. Это тестирование вызывает наибольшие дискуссии, потому что при проведении такого тестирования существует вероятность неправильной интерпретации результатов. Поэтому лучше использовать специально разработанные пакеты профессиональных тестов, профессиограммы, тестирование лучше проводить при помощи специалистов.
- медицинские тесты.

5 ступень. Проверка рекомендаций.

При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидатов могут попросить предоставить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы.

Чтобы рекомендательное письмо оказалось полезным, оно должно отвечать определенным условиям. Автор письма должен знать уровень продуктивности и качества заявителя и быть достаточно компетентным, чтобы его оценить, он должен передать свою оценку новому работодателю. И, наконец, информация автора рекомендательного письма должна соответствовать истине.

Если заявитель сам получает отзыв для передачи по месту запроса, выполнение условия не гарантировано, так как многие не захотят писать свое настоящее мнение о заявителе, поскольку последний может его прочитать. В результате авторы подобных писем или сосредотачиваются на недостатках заявителя или преувеличивают его хорошие черты.

В некоторых случаях необходимо проверить истинность указанных в них сведений, узнать о настоящих причинах ухода с предыдущего места работы. Для такой проверки существует несколько способов. Можно отправить письмо с просьбой подтверждения рекомендаций, но, как правило, рекомендации проверяют лично или по телефону. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование. Хотя во время телефонного разговора никакие данные не передаются, он помогает выяснить, как заявитель выполнял свои обязанности на последнем месте работы.

Это может стать одним из наиболее объективных видов информации для предсказания будущего поведения заявителя на рабочем месте. Можно узнать о причине увольнения, о наиболее значительных качествах соискателя, делах, в которых он себя наиболее проявил, в чем у него возникали трудности, были ли конфликты.

В некоторых организациях соискателя могут проверить при помощи «детектора лжи» – так называемое скрининговое обследование.

6 ступень. Предварительный отбор.

Перед принятием окончательного решения из всех соискателей отбираются кандидаты, наиболее устраивающие работодателя. Именно они приглашаются на окончательное собеседование.

7 и 8 ступени. Медицинский осмотр и окончательное собеседование.

Эти два этапа могут меняться, так как для некоторых организаций или для некоторых видов работ может быть важным состояние здоровья соискателя, поэтому решение о приеме кандидата может быть принято только после медосмотра. Также некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские опросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие:

В случае подачи работниками жалоб по поводу компенсаций необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

Беседа по найму. Существует несколько основных типов беседы по найму:

- проводимые по схеме;
- слабо формализованные;
- выполняемые не по схеме.

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

1) том, как проводит ее служащий фирмы, ответственный за работу с персоналом;

- Когда беседа проводится по схеме, то проводящий ее заранее готовит список вопросов и в дальнейшем не отклоняется от него. Во многих организациях используется стандартный бланк. *(Такие беседы имеют очень ограниченный характер, т.к. получаемая информация не дает полного представления о заявителе; такой подход стесняет и заявителя, который, порой, не всегда может ответить на вопрос.)*

- Когда беседа слабо формализована, то заранее готовятся только основные вопросы, но проводящий беседу может также подготовить и прощупывающие вопросы. *(Такие беседы более гибкие, служащий может задавать вопросы и в областях, заслуживающих большего внимания.)*

- Когда беседа ведется не по схеме, то проводящий ее готовит лишь список тем, которые следует затронуть, а иногда не делает даже этого. *(Главное преимущество - это свобода, позволяющая проводящему беседу подстраиваться к ситуации и конкретным заявителям.)*

2) типе информации, которую желает получить фирма;

3) сущности конкретной ситуации.

Последняя ступень. Принятие решения. По результатам окончательного собеседования работодатель осуществляет окончательный выбор. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового договора.

Показатели эффективности процесса отбора кадров:

- уровень текучести кадров;
- доля работников, не прошедших испытательный срок;
- финансовые затраты на процесс поиска и отбора;
- уровень нарушения трудовой дисциплины;
- уровень брака;
- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов;
- уровень производственного травматизма;
- количество жалоб.

Принципы формирования эффективной системы отбора:

- разработка положений, определяющих философию отбора и организационные процедуры («Положение об отборе персонала в организацию»);
- периодический анализ потребностей в персонале;
- постоянное совершенствование должностных инструкций и уточнение требований к должности в целях уточнения критериев отбора;
- разработка комплексных оценочных процедур в соответствии с целями, спецификой организации и требованиями, предъявляемыми к должности;
- совершенствование работы по внутреннему отбору;
- привлечение квалифицированных специалистов для работы в кадровой службе;
- обучение сотрудников, ответственных за поиск и отбор.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каков алгоритм эффективного отбора персонала?
2. Охарактеризуйте цели каждой из стадий эффективного отбора персонала.
3. Дайте характеристику внешних и внутренних источников набора, их достоинств и недостатков.
4. Перечислите известные вам методы отбора персонала. Охарактеризуйте преимущества и ограничения, присущие каждому из них, области их применения.
5. Сформулируйте основные проблемы и перспективы развития системы отбора персонала.

Практические задания и конкретные ситуации.

Задание 1. Кейс «Пять парадоксов HR»

(Текст: Александра Чугунова (журнал "Секрет фирмы" № 34 (120) 12.09.2005))

Консультанты никогда не посоветуют использовать такие парадоксальные методы управления персоналом. Но российские компании берут их на вооружение – и добиваются успеха.

Практически любой HR-менеджер сегодня скажет, что не стоит нанимать на работу родственников. И что кандидатов надо подбирать в точном соответствии с квалификационными требованиями или чуть не дотягивающих до них, а вот более высокая квалификация – это вредно. И наверняка найдет, чем подкрепить свое мнение – результатами исследований, опытом компаний и т. п.



Справедливость использования классических подходов никто не отрицает. Но нестандартные приемы в работе с персоналом почему-то вызывают слишком бурную реакцию. Западные компании работают в России по жестким стандартам и не склонны экспериментировать.

Пока гиганты западного менеджмента корректируют кадровую политику, тщательно взвешивая каждый следующий шаг, российские компании то и дело опровергают сложившиеся представления. И выстраивают оригинальные схемы управления персоналом.

Мы нашли пять примеров нетривиального подхода к планированию рабочей нагрузки и найму персонала. На первый взгляд, руководители компаний поступают неправильно. Но их бизнес развивается успешно.

1 Фактор: рабочая нагрузка. Идея: больше отдыхать



Долой трудоголиков

Чтобы показывать высокие профессиональные результаты и добиваться намеченных целей, люди должны много отдыхать. Генеральный директор издательского дома Game(land), старается проводить в отпуске не менее двенадцати недель в год, а его подчиненные – не менее восьми. Точно так же руководство компании сократило продолжительность трудовой недели до 35 часов. Все задачи, намеченные на день, сотрудники должны выполнять за семь часов, включая перерыв на обед. При этом издательский дом предоставляет руководителям рабочих групп (издателям журналов) и их подчиненным большую самостоятельность в выполнении сложных задач. В обмен на все привилегии в Game(land) хотят не так уж много: люди должны работать увлеченно. «Мы работаем мало, но энергично», – объясняет особенности корпоративной философии оперативный директор Game(land) Борис Скворцов (на фото). И как утверждают в

компании, столь вольное обращение с рабочим временем положительно сказывается на производительности труда: почти все издательские проекты успешны. По словам Скворцова, большая часть запускаемых журналов выходит на самоокупаемость уже с первых номеров.

2 Фактор: рабочая нагрузка. Идея: задачи на пределе возможностей



Экстрим на рабочем месте

В компании «Руян» давно исповедуют идеологию вызова человеческим возможностям. Здесь считают, что работа на пределе временных, материальных и человеческих ресурсов может приводить к очень высоким результатам, особенно в моменты запуска новых проектов. Руководители других компаний обычно боятся рисковать новыми направлениями, поэтому ставят на них опытных в данной сфере людей. Но в «Руяне» мыслят иначе. Предлагая сотрудникам сложные, а подчас и невыполнимые бизнес-задания в новой для них области, в компании верят в хороший результат. И практически не ошибаются. Например, вице-президенту по межличностным отношениям «Руяна» Владимиру Моничу в свое время поручили открывать ресторан «Экспедиция», не имея никакого опыта. Предлагая сотрудникам работу с экстремальными нагрузками, компания получает неоспоримое преимущество: участники сложных проектов имеют возможность полностью раскрыть свой потенциал. Взамен они берут на себя полную ответственность за порученное дело и благодаря этому быстро делают карьеру в компании. Люди, которые научились постоянно решать на работе невыполнимые задачи, вряд ли захотят уйти из своей компании. Многие из них уже не смогут работать в «нормальных» компаниях с их размеренным графиком. Как говорят сами сотрудники «Руяна», подобные нагрузки для них как наркотик: чем труднее задача, тем интереснее ее выполнять.

3 Фактор: наем персонала. Идея: сверхквалификация



Найти сверхчеловека

Основатель и арт-директор «Студии Артемия Лебедева» Артемий Лебедев убежден, что стандартных сотрудников в его коллективе быть не должно. Даже на рядовые позиции он ищет гениев. Похоже, в «Студии Артемия Лебедева» ничего не знают о проблеме «сверхкандидатов» и о том, что чрезмерная квалификация, превышающая необходимую для работы, не идет на пользу компании. Большая часть этих навыков не находит применения, человеку неизбежно становится скучно, и он уходит. По мнению Лебедева, это не более чем заблуждение. Около половины новичков действительно уходят из компании, но не потому, что слишком многое умеют, а скорее наоборот. «Понимаете, лишних знаний не бывает,— объясняет

Лебедев.— Скажем, для дизайнера не существует никаких знаний, которые были бы лишними, он должен использовать в работе все. Но это лишь 5% всех тех навыков, которыми он должен обладать». Например, подыскивая недавно рядового веб-дизайнера, Артемий Лебедев давал претендентам весьма необычные задания. Они должны были сделать главную страницу сайта, посвященного переходам на летнее и зимнее время. Создать логотип компании, занимающейся разбиванием лампочек в подъездах. Изобразить в разрезе глазное яблоко человека, подписав основные части. И так далее в том же духе. Разобраться в задании кандидатам предстояло самостоятельно: студия не давала никаких пояснений. Любопытно, что вакансия оставалась открытой совсем недолго.

4 Фактор: наем персонала. Идея: запланированная текучесть кадров



Кадры на поток

Сколько позиций могут закрывать ежемесячно пятнадцать корпоративных рекрутеров, четыре психолога и семь администраторов отдела персонала? Заместитель начальника управления персоналом компании CBOSS Роман Сафронов говорит, что такая команда способна «делать» до 150 заявок в месяц в течение нескольких лет. И при этом может вполне обойтись без услуг кадровых агентств: «Все кандидаты, которых нам показывали агентства, или уже были у нас на собеседовании, или мы нашли их раньше».

«Многим технологическим компаниям давно уже приходится работать с теми специалистами, которые есть на рынке. Средний опыт большинства кандидатов – пять-семь лет. Здесь нет ветеранов и почти нет экспертов. Поэтому находить готовых сотрудников становится все сложнее. Гораздо менее затратно набирать больше людей и обучать их, чем покупать уже готовых за большие деньги»,— объясняет Роман Сафронов.

Подбирать людей с высоким интеллектуальным потенциалом, чьи навыки потом можно развивать прямо на рабочем месте, компании помогает серия собеседований и тестов. Обязательными этапами оценки соискателей стали профессиональные тесты и собеседования, тест на общую эрудицию и исследование психологических качеств.

5 Фактор: наем персонала. Идея: ставка на родственников



На работе как дома

Президент ABBYY Software House, член совета директоров Cybiko и совладелец FAQ-Cafe Creative Studio Давид Ян – человек целеустремленный. Однажды, чтобы срочно закончить работу, он провел за компьютером четверо суток без сна. А завершив проект в срок, всерьез задумался о том, что напряженная работа мешает семейной жизни. Решить про-

блему оказалось не так уж и сложно: нужно лишь отказаться от старого стереотипа, что члены одной семьи не должны работать вместе.

Сегодня ни один консультант по управлению персоналом не порекомендует брать на работу родственников. Современные компании в первую очередь обращают внимание на профессионализм кандидатов, а иногда, дабы не создавать кланов, издают специальные положения, запрещающие устраивать на работе «семейственность». Считается, что это не способствует развитию бизнеса и является пережитком дикого капитализма. Но президента АBBYY подобные мнения не смущают.

«Тезис о том, что муж и жена не должны работать вместе, я вообще не приемлю. Мы с супругой Аленой (вице-президент по развитию бизнеса АBBYY Software Алена Абраменко) не чувствуем дискомфорта, хотя работаем бок о бок с 1990 года. Поэтому когда я лично занимался наймом персонала в АBBYY и выбирал между двумя одинаково сильными кандидатами, я отдавал предпочтение жене или мужу сотрудника. И сейчас я руководствуюсь простым соображением: если кто-то проводит на работе больше времени, чем дома, семья или распадается, или становится частью работы. Лучше выбрать второе», — объясняет Давид Ян.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем заключаются нетрадиционные методы управления персоналом?
2. Почему зарубежные компании, пришедшие на наш рынок, их избегают, а российские пытаются использовать?
3. Что Вы думаете об этих нетрадиционных методах управления персоналом? Какие из рассмотренных методов Вы лично стали бы использовать, а с какими были бы осторожнее?

Задание 2. Кейс «HR-потрошитель»

(Бочарский К. // Секрет фирмы № 39(271) от 06.10.2008)

С поиском персонала опять что-то не так. Лучший сотрудник обнаруживается в неподходящем месте, ключевыми критериями отбора оказываются те, которые вряд ли отыщешь в резюме, а сама технология рекрутинга становится все больше похожей на исследование. Идеей нового рекрутинга становится формирование "объемного портрета" кандидата. Получить достоверный "отпечаток личности" вместо унылого листка резюме — вот новый вызов для рекрутера. Правда, за ним последует и еще один: этими массивами плохо структурированной информации нужно научиться управлять.



Филипп Колесник — выпускник философского факультета, журналист. В свободное от работы над интернет-проектами компании "Интегрум" время ходит с видеокамерой по офисам и снимает их видеорежюме.

Филипп Колесник — редактор сайта Grumy.ru, который "Интегрум" запустил в ответ на вызовы времени. Вызовы эти такие: одномерное представление об информации осталось в XX веке. В XXI информация не столько циркулирует между генераторами контента и базами данных, сколько формирует сложные связи и превращается в целые облака смыслов, которые уже не так просто разложить по ячейкам. Задуманный как блоготворческий сервис, проект дрейфует в сторону рекрутерского сервиса и превращается в набор уникальных свидетельств о внутреннем мире не только пользователей, но и компаний. И хотя внешне он все меньше похож на "рекрутерский сервис", но задачи рекрутинга решает все лучше и лучше.

Зато задорно

"Глубокие профайлы", "интерактивные резюме" или "объемный, многомерный образ кандидата" — это то, о чем сегодня мечтает чуть ли не каждый рекрутер. "Я не уверена, что это примета нового времени. Думаю, так было всегда, просто сейчас это стало, что ли, более очевидно", — говорит Алена Лутковская, генеральный директор агентства Media Staff. До того как создать свое агентство, Алена занималась подбором персонала для ИД "Афиша". Ей хорошо знакома задача многомерности в рекрутинге, когда стандартным набором характеристик описать кандидата невозможно. "Однажды в "Афише" искали заместителя главного редактора, — рассказывает Алена. — Уже тогда было понятно, что эта вакансия не описывается одним только набором знаний, умений и прошлого опыта". По ее словам, здесь важны были и вкусовые предпочтения, и нестандартный жизненный опыт, следы которого не найдешь ни в одном резюме.

"Поиск в рекрутинге во многом перестал быть локализованным", — считает Алена. Под локализацией она понимает не территориальные ограничения, а то, что локализовать поиск по какой-либо группе стандартных параметров становится все сложнее. Ровно так произошло и в случае с заместителем главного редактора для "Афиши". Алена Лутковская продолжает: "С самого начала было непонятно, как системным образом выстроить поиск". Проблема решилась неожиданным образом. Около книжного магазина "Москва" на Тверской, что в двух шагах от офиса "Афиши", один из ее сотрудников встретил бывшего одноклассника. Последний только что приехал из Лондона, где писал диссертацию по молекулярной биологии. Разговорившись, они выяснили, что этот человек увлечен современной архитектурой, прилично пишет, владеет английским и вообще является довольно эрудированным, светским персонажем. Его пригласили в редакцию, побеседовали, он

немного поработал в качестве обозревателя — и довольно быстро занял предназначенную ему должность.

Как человек, занимающийся бизнесом, а не исследовательской работой, Алена понимает, что ее успех зависит от того, насколько она сможет сделать этот несистемный подход более системным. И, надо сказать, об этом мечтает не только она одна.

С чистого листа

"Нам долго долбили, что резюме должно быть на одну страничку максимум, потому что у человека, который будет его смотреть, нет времени,— говорит Илья Антипов, один из основателей скоро стартующего в интернете проекта GetReal.ru, который также посвящен новому слову в рекрутинге.— И только если вы претендуете на сложные позиции, можете растянуть резюме на две страницы. Это постоянно бредило душу. Потому что никогда не знаешь, как всего себя, весь свой опыт втиснуть в одну страничку".

Задача проекта GetReal — создать ту самую базу многомерных пользовательских профайлов — "отпечатков личности", которые будут лишены проблем привычных нам резюме. По словам Ильи, идею сервиса заимствовали у западных университетов, где студенты ведут тщательный учет своей созидательной деятельности: описывают проекты, над которыми работают, фиксируя не только итог, но и промежуточные результаты. Таким образом, создается довольно объемное представление и о работе, и о роли в ней участника.

Первоначально у GetReal была концепция командного сайта, где участникам, представляющим свои проекты, проще искать единомышленников и партнеров. Однако со временем оказалось, что такая концепция подходит и для рынка труда: судить человека по делам — чем не идеальный критерий? "Возьмем, например, "проблему чистого резюме",— продолжает Антипов,— ситуацию с выпускником вуза, которому пока еще нечего записать. Известно, что, как правило, поиск работы после университета начинается с чистого листа. Курсы, оценки, средний балл — вот все, что выпускник может указать в своем резюме. Хотя к тому моменту, когда человек начинает искать работу, он уже мог делать интересные вещи: у него есть планы, идеи. Этот опыт пропадает в стандартной форме резюме". Ту же проблему подмечает и проект Start4You рабочего сайта FunkyJob. "Start4You адресован студентам, у которых вообще нет никаких резюме,— говорит Марк Шерман, вице-президент по развитию бизнеса FunkyJob.— Они их еще не наработали. Но это не значит, что им нечего про себя рассказать". Главная идея Start4You: свои проекты студенты могут разместить в личном профайле на сайте, создав себе первое портфолио.

И FunkyJob, и GetReal считают ядром не резюме, а проект, над которым работал кандидат. Это как раз и есть лучшее резюме человека — отражение его практической деятельности. "Результат всегда проявляет себя и все равно где-то оседает,— уверен Илья Антипов.— Плохо, если он оседает на персональном компьютере и никто его там никогда не увидит".

Не тот фокус

Создатель проекта E-xecutive.ru Юрий Барзов задумывал социальную сеть Good2work как сервис по управлению знаниями: "Мы хотели создать инструмент, с помощью которого люди могли бы учиться у практиков. Пытались делать это с помощью текстов, брали интервью, расшифровывали, выкладывали. Но оказывалось, что при этом мы теряли что-то важное". Чтобы это важное не терять, Good2work перестал расшифровывать тексты, а начал выкладывать в Сеть видео. И тут оказалось, что создатель проекта E-xecutive снова имеет дело с рекрутерским сервисом.

"Это не совсем рекрутмент, это скорее интрадакшн", — уточняет Барзов. В ходе интервью, которое ведется по схеме, разработанной специально для проекта, ставка делается на компетенции человека и его систему ценностей. От системы ценностей два шага и до других характеристик героя, не связанных напрямую с его профессией. Но к идее экстенсивно наращивать объем презентационных материалов и расширять их форматы Барзов относится осторожно: "Я считаю, что задачу создания многогранного, комплексного портрета личности должен решать Google". Это похоже на цепочку: в ней всегда найдется тот, кто создает контент, и тот, кто умеет его добывать, переупаковывать и ретранслировать.

Впрочем, у проектов, занятых "репрезентацией личности", есть и свои проблемы: "почему люди будут это делать?" и "как затем этой информацией эффективно управлять?". Ведь "отпечаток личности" тем качественнее, чем сложнее. Значит, сложнее и работа с ним. Возможно, создателям проектов "нового рекрутинга" стоит не налегать на личность кандидата, а сосредоточиться на самих компаниях, описать которые, как оказывается, гораздо проще.

Верное место

"Возможно, компаниям и не нужно получать доступ к развернутой картине личности кандидата, — говорит Филипп Колесник. — Нет, конечно, хорошо, если бы они были... Но есть и более простой способ найти правильного кандидата. Не рассчитывать на то, что появится волшебный сайт, где народ сможет выдать всю подноготную. А пойти по другому пути: сделать свою компанию магнитом, центром притяжения".

Филипп вспоминает, как ходил в "Яндекс" и делал фоторепортаж для Grumy. Вспоминает свою беседу с местными специалистами по HR и их уверенность в том, что им не надо бродить по социальным сетям в поисках личностей: все лучшие люди и так найдут их. Филипп рассказывает: "Они верят в то, что им удалось создать этот магнит. И этот магнит — их рабочий раздел".

"Рабочий раздел на "Яндексе" — удобный, функциональный, на нем ты можешь следить за всеми вакансиями в компании. Плюс, что важно, можно почитать нескучный блог компании, узнать ее историю, посмотреть офис на фотографиях, — говорит Филипп. — Это полноценный кадровый центр. Львиную долю кандидатов они получают там. Вот чем должна заниматься каждая компания".

Но пока этим не занимаются компании, этим занимается Филипп. С видеокамерой и фотоаппаратом он и его сотрудники ходят по компаниям-магнитам и делают про них забавные отчеты. Пока бесплатно. "Надо приучить их и показать, что это приносит пользу",— объясняет Филипп. А вот проект FunkyJob уже прошел такую фазу. Сейчас "кадровые центры", которые он заводит у себя на сайте для компаний-заказчиков,— одна из существенных статей дохода его бизнеса. Сегодня на корпоративных страничках, которые делает его компания, есть все, что должно быть в кадровом представительстве в Сети: вакансии, интервью с руководителями, путеводитель по компании, фотоотчеты. То, что компании научились делать с помощью блогов, видеохостинга и подкастов на разрозненных социальных сервисах, теперь собрано в одном месте и поддерживается специалистами.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие новые тенденции появляются в технологии рекрутинга в XXI веке?
2. Какими недостатками, по Вашему мнению, обладает стандартное резюме кандидата на вакантную должность? Какие требования предъявляются к стандартному резюме?
3. Какие инструменты позволяют создать «объемный портрет кандидата» и преодолеть недостатки стандартного резюме?
4. Что бы Вы порекомендовали ранее не работавшему выпускнику ВУЗа, которому пока нечего написать в резюме, для более эффективного поиска работы?
5. Как сделать компанию «центром притяжения» нужных кандидатов на вакантные должности и не тратить время и силы на их поиск и привлечение?

Задание 3. Кейс «Привлечение и набор кандидатов в Альфа-банк»⁴¹

«В нашем банке работают высокопрофессиональные специалисты и замечательные люди. Это видно по тем успехам, которых достиг "Альфа-банк" за годы своей работы», - говорит начальник управления кадров, зарплаты и трудовых отношений "Альфа-банка" М.А. Малыхина.

Средний возраст сотрудников банка, включая членов правления, - 34 года.

Подбирается персонал, который хочет, умеет и может работать. В банке вместе с филиалами в регионах работает около 4,5 тыс. человек, и сеть филиалов постоянно расширяется. В банке существует стенд по подбору персонала, на котором обозначены текущие вакансии и требования к кандидатам. Стенд и сайт в Интернете называются "Нам нужны профессионалы".

В банке используют следующие методы набора персонала:

1. Разработаны анкеты-резюме, которые каждый работник может заполнить и опустить в ящик, находящийся в любом отделении банка и принадлежащий службе управления кадров.

⁴¹ Комиссарова Т.А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002.

2. Объявления о вакансиях помещаются в профильных изданиях - "Коммерсанте", "Ведомостях". Эта информация предназначена не для людей, активно ищущих работу, а для работающих профессионалов, которые по тем или иным причинам готовы поменять свое рабочее место.

3. Информация о вакансиях размещается в Интернете. Ежедневно приходит до 100 анкет.

4. Организуется стажировка студентов высших учебных заведений.

5. Размещается информация о вакансиях на баннерах, на сайтах других компаний, специализирующихся на различных направлениях бизнеса (в зависимости от потребности в специалистах той или иной квалификации).

6. Для кандидатов проводятся "дни карьеры", предусматривающие собеседования с несколькими руководителями подразделений банка.

7. В "днях карьеры" участвуют кадровые агентства и вузы.

8. Для подбора топ-менеджеров банк пользуется услугами рекрутерских агентств, так как на такие позиции привлекаются западные специалисты.

Отбор персонала проходит по следующей схеме:

- первичный отбор проводит отдел подбора кадров;
- профессиональный отбор кандидатов проводят служба управления кадров и специалисты подразделений банка (включая тесты и опросники, разработанные ведущими специалистами структурных подразделений банка, и собеседование);
- наконец, проводится интервью руководителем подразделения, в которое подбирается кандидат.

Вопросы для обсуждения:

1. Охарактеризуйте кадровую стратегию банка.
2. Обозначьте ключевые требования к работникам банка.
3. Объясните, почему выбраны обозначенные методы набора персонала и дайте им характеристику.

Задание 4. Кейс «Русские узоры»

Фирма "Русские узоры", расположенная в г. Иркутск, — производитель расписной металлической посуды, находится сейчас в процессе значительного расширения. Ожидается, что число работников предприятия увеличится на 30%. Большая часть предполагаемого увеличения численности персонала произойдет в производственной сфере и в сбытовых подразделениях.

Работая несколько лет, фирма приобрела неплохую репутацию. Фирма испытывает определенные трудности в привлечении специалистов определенного уровня квалификации.

Ниже приведена таблица, в которой сопоставлены различные методы подбора и найма персонала.

Таблица 1.

Используемые методы набора

Методы набора	Обра- щающие- ся лично	Обра- щающие- ся с заяв- лением	Госу- дар- ствен- ная служба занято- сти	Рек- лама	Содей- ствие проф- союзов	Рекомен- дации от служа- щих	Выпу- скники высших школ
1	2	3	4	5	6	7	8
Общее количество за- явлений:							
производство	90	170	40	230	30	30	170
сбыт	30	60	130	420	20	40	90
Общая доля заявле- ний по данному методу, %							
производство	12	22	5	31	4	4	22
сбыт	4	8	16	53	3	5	11
Соотношение приня- тых на работу к об- щему кол-ву заявле- ний, %:							
производство	30	40	60	50	50	60	70
сбыт	30	80	70	50	40	50	80
Соотношение нанятых к общему кол-ву предлагаемых рабо- чих мест:							
производство	50	60	70	73	60	75	80
сбыт	70	80	80	50	50	60	70
Издержки при наеме одного человека:							
производство	2	4	3	11	2	2	14
сбыт	2	3	3	14	2	3	13
Текучесть кадров в пределах 3-летнего периода от общего числа нанятых по дан- ному методу:							
производство	14	15	10	12,5	10	7,5	19
сбыт	10	5	7,5	15	15	14	18

Вопросы для обсуждения:

1. Проанализируйте методы набора персонала:
 - ♦ для производственной сферы?
 - ♦ для сбытовых подразделений?
2. Какие из методов отбора наиболее эффективны:
 - ♦ для производственной сферы?
 - ♦ для сбытовых подразделений?Обоснуйте ваш ответ, используя данные таблицы.
3. Какими методами отбора вы бы дополнили таблицу?

Задание 5. Кейс «Экзамен исподтишка»⁴²

Отношения соискателей и кадровиков похожи на дипломатическую войну. Одни пытаются скрыть свои недостатки, другие – до них докопаться. В результате появляются нестандартные подходы к оценке кандидатов.

«Бред какой-то. Пришел на собеседование, но так и не понял, что это было. Начали задавать какие-то непонятные вопросы... Пришлось встать и уйти». Такой отзыв оставил на интернет-форуме кандидат, который недавно столкнулся с нетривиальными методами оценки.

По словам консультанта компании «Prado Банкир и консультант» Ксении Сухотиной, «в России уже сложилась своя модель оценки соискателей – у нас в основном доверяют „панельному“ исследованию: проводятся несколько собеседований с разными руководителями, после чего компания выносит общий вердикт». Обычно менеджеры по персоналу пользуются стандартными методами, которые легко комбинируются в зависимости от ситуации. Это традиционная беседа о профессиональных достижениях, мотивах и личных качествах, которую дополняют психологическими и профессиональными тестами, центром оценки (ассесмент-центр), кейс-методом и т. д.

Некоторые из этих приемов кажутся весьма спорными. Однако их сторонники уверяют, что такие методы могут давать неплохие результаты.



Читай по губам

«Глаза – зеркало души. Какой вздор! Глаза – обманчивая маска, глаза – ширмы, скрывающие душу. Зеркало души – губы. Хотите узнать душу человека – глядите на его губы». Совершенно случайно в руки студента Владимира Малешина попал сборник писателя Викентия Вересаева, и фраза, которую он там вычитал, пробудила интерес к физиогномике. Сейчас, спустя уже более 35 лет, на-

⁴² журнал "Секрет фирмы" № 12 (147) 27.03.2006.

чальник кадрового управления группы «Гута» утверждает, что физические характеристики человека четко коррелируют с его характером.

Соискатели вряд ли догадываются, почему некоторые интервьюеры так внимательно изучают их внешность. И какую важную информацию, оказывается, они могут таким образом получить. «Тонкие губы – признак рассудительности. А полные губы сердечком означают, что кандидат больше живет чувствами. В промежутке между умом и сердцем находятся остальные варианты», – с вдохновением рассказывает Малешин.

Кроме того, любой изъян губ будет истолкован не в пользу кандидата. Если верхняя или нижняя губа слишком выступает – это, как выяснилось, однозначно говорит о том, что у человека есть серьезные недостатки в характере. «Когда ко мне на собеседование приходил человек с „плохими“ губами, я начинал „копать“ – и всегда находил этому подтверждение», – продолжает Малешин. – Идеальный кандидат должен иметь красивые, стройные, симметричные губы средней полноты, это говорит о сбалансированном характере. С такими людьми общаться легче, они более уживчивы».

Физиогномисты судят о кандидате не только по красоте губ. Скажем, оттопыренные уши – признак упрямства. Если еще и почерк сильно наклонен вправо, то значит, такой соискатель не терпит над собой никакого давления. В общем, букет свойств невыносимо сложного человека.

Проведя более 40 тыс. оценочных интервью, Владимир Малешин, возможно, имеет право на подобные выводы. Но далеко не все кадровики верят глазам своим. «Я никогда не стану пользоваться физиогномикой, это какая-то чушь!» – категорично заявил директор по персоналу крупной компании. И с ним многие согласятся.

Мини-собеседование

Не слишком опытный кадровик проводит неструктурированное интервью и тратит на него около получаса. Переход к новой ступени – структурированному интервью (когда последовательно задают 15–20 стандартных вопросов о личностных и профессиональных качествах) – уже занимает около часа. Наконец, самый трудоемкий вариант – структурированное интервью плюс тесты, на него уходит от полутора до двух часов. По мере своего роста HR-менеджер использует гибко структурированное интервью, у которого нет жесткой структуры и которое длится примерно минут 40. Наконец, вершина профессионализма – экспресс-интервью, когда о кандидате можно узнать все необходимое максимум за 20–30 минут.

Попросите кандидата нарисовать свой психологический портрет с помощью трех прилагательных. И сразу получите информацию о его личностных качествах, а также о самооценке, – говорит Малешин. – Точно так же полезно попросить его ранжировать свои профессиональные навыки – что человек умеет лучше всего делать». Конечно, соискатель может сказать неправду, но

это легко проверить, если предложить ему мини-тест. Например, для кадровиков Малешин придумал такой емкий экзамен. Он предлагает кандидатам список аббревиатур – HRM, KPI, BSC, MBO, HAY, PF16 и др. Если человек не знает расшифровки таких терминов, это дает повод расстаться с ним.

Наконец, автор методики предлагает соискателям расставить четыре цвета по приоритету – красный, желтый, синий и зеленый (к Максиму Люшеру это упражнение никакого отношения не имеет). Согласно многолетним наблюдениям Малешина, руководители обычно первым выбирают красный цвет – сказывается потребность быть лидером. Желтый предпочитают неординарные креативные люди, которые способны взглянуть на проблему с неожиданной стороны. Синий – цвет спокойствия и уравновешенности, он нравится кандидатам, способным выполнять монотонную работу. А зеленый указывает на ярко выраженную потребность в коммуникациях с другими людьми. Так это или нет, можно проверить только на опыте. Но автор пообещал разработать в ближайшее время еще и цветовые портреты профессий.

Испытание стрессом

Не извинившись за получасовое опоздание, генеральный директор влетает в кабинет. Дожидающегося в приемной кандидата он вызывает только минут через 20. Поговорить спокойно у них не получается – сотрудники компании то и дело врываются к директору якобы по чрезвычайно срочному делу. «Я специально так тестирую потенциальных менеджеров по работе с клиентами, – хвастается директор небольшой фирмы, пожелавший остаться неизвестным. – Наши клиенты тоже довольно бесцеремонные люди, поэтому нам надо понять, способен ли человек работать в таких условиях».

Несмотря на неприятие многими HR-специалистами метода стрессового интервью, подобный подход становится популярным. Некоторым кадровикам приглянулась по вкусу идея превратить собеседование в хорошую встряску для кандидата и увидеть его истинное лицо. «С чего вы взяли, что справлялись с работой успешно?» «Не понял, что вы тут мне рассказывали. Давайте все сначала!» «Глупости вы говорите, видимо, плохо подготовились к собеседованию». Эти и многие другие невежливые фразы произносятся специально, чтобы заставить соискателя нервничать, «путаться в показаниях» и терять нить беседы.

Во время стрессового собеседования важно не перегнуть палку. «Я видела очень мало подобных интервью, где руководители придерживались бы этических норм и не переходили грань между ловкой игрой и унижением кандидата, – говорит Ксения Сухотина. – Компания может отпугнуть хороших специалистов и создать себе негативную репутацию».



Доброжелательные ловушки

Если кандидат хорошо подготовлен, то его трудно лишить собранности. Поэтому некоторые кадровики, наоборот, делают ставку на мягкое обращение, надеясь, что человек расслабится и потеряет бдительность.

«Мой конек – установление доверительных отношений, создание ситуации максимального комфорта», – говорит старший специалист управления по работе с персоналом АБ «Оргрэсбанк» Наталья Бондаренко. Ее мягкая и спокойная манера общения помогает узнать о человеке даже то, что не всегда возможно выяснить в официальной беседе. «У меня имидж „мягкого” специалиста, я стараюсь, чтобы рядом со мной соискателю было уютно, но всегда осознаю, что это именно роль, и постоянно отслеживаю и анализирую свои ощущения от кандидата», – продолжает госпожа Бондаренко.

Например, недавно в банк приходил на собеседование специалист, претендующий на довольно высокую должность. Рассказывал о себе он очень складно, но слишком часто повторял слова о собственной эффективности. Эта тема возникала по поводу и без, как в анекдоте про студента, который выучил только один билет. Кадровикам это показалось странным.

После того как у кандидата состоялось собеседование с руководителем подразделения, он вышел из кабинета. И Наталья Бондаренко предложила ему чаю, поинтересовалась его мнением об интервью, поделилась своими наблюдениями, то есть всем своим видом демонстрировала, что он может чувствовать себя в безопасности. А потом невзначай задала вопрос: «У меня возникло ощущение, что вы немного не дотягиваете до руководящей должности. Но вы нам интересны, может, пойдете к нам пока простым специалистом?» Ситуация разрешилась наилучшим образом и для банка, и в конечном счете для кандидата.

Попав после ситуации «экзамена» в дружелюбную обстановку, кандидат расслабился и не подумал, что его все еще продолжают оценивать: «Да, я действительно не очень уверенно себя чувствую, поэтому готов поработать и на младшей должности». И так выдал себя.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему кадровые агентства часто вместе со стандартными методами подбора персонала используют нестандартные методы?
2. С какими нестандартными методами подбора персонала Вы не согласны, а какие использовали бы в своей практике?
3. Какие вы знаете нестандартные методы отбора персонала?
4. Когда целесообразно применять метод стрессового собеседования?

Задание 6: Ситуация «Отбор кадров»⁴³.

Описание ситуации. Павел Георгиевич Нечипоренко руководит обувной фабрикой «СТРЕЛА» в течение 15 лет. Через два месяца он собирается выйти на пенсию и полностью посвятить себя любимому делу – выращиванию гладиолусов. Как опытный руководитель он понимает, что должен заблаговременно подобрать и подготовить себе преемника. Это тем более важно, т.к. «СТРЕЛА» переживает не лучшие времена – объемы производства падают, потому что продукция фабрики не выдерживает конкуренции с импортной обувью, работники не получали заработную плату в течение 3-х месяцев, устаревшее оборудование требует замены. Павел Георгиевич рассматривает три возможные кандидатуры на свою должность – Александра Платонова, Ирину Семенову, Игоря Северского.

Характеристика претендентов на должность руководителя предприятия

Параметры	Александр Платонов	Ирина Семенова	Игорь Северский
Возраст	45 лет	41 год	54 года
Образование	Высшее Экономист	Высшее Инженер-технолог	Высшее Инженер-механик
Занимаемая должность в настоящее время	Начальник отдела сбыта и снабжения (1 год) (в «Стреле»)	Главный технолог (5 лет) (в «Стреле»)	Главный инженер (11 лет) (в «Стреле»)
Опыт работы	3 года – Ген. директор ТОО «Горизонт» (установка металлических дверей), 15 лет – служба в ВС – нач. финансовой части полка	1 год – зам. главного технолога, 3 года – нач. цеха, 3 года – инженер по снабжению, 3 года – инженер-технолог (все – «Стрела»)	4 года – главный инженер, 5 лет – нач. производства, 4 года – нач. цеха, 3 года – бригадир, 6 лет – токарь (все – Завод металлоконструкций)
Навыки коммуникации	Хорошие	Отличные	Средние
Прилежание	Хорошее	Отличное	Исключительное
Авторитет в коллективе	Средний	Высокий	Высокий
Аналитические способности	Хорошие	Исключительные	Хорошие
Настойчивость	Исключительная	Высокая	Высокая

Вопросы для обсуждения:

1. Кого бы Вы посоветовали Павлу Георгиевичу в качестве преемника? Почему?
2. Составьте индивидуальные планы развития для каждого из кандидатов.

⁴³ Кузнецова И.А. , Солодова Н.Г. Управление персоналом: практикум по курсу. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. с 56-58.

Задание 7: Кейс "Как найти сотрудника?"

В условиях дефицита кандидатов на рынке труда сотрудникам HR-служб приходится изобретать все новые и новые способы поиска и привлечения персонала, как на рядовые, так и на топ-позиции. Особенно изобретательными нужно быть при поиске редких специалистов. Тем более что работодатели порой выдвигают такие требования к кандидатам, что найти человека представляется на первый взгляд практически невозможно. Мы предлагаем вам ознакомиться с описаниями пяти вакансий.

Ситуация № 1. Требуется **продавец-консультант** в магазин джинсовой одежды. Торговая компания, имеющая свой крупный и престижный магазин джинсовой одежды в Центральном районе Екатеринбурга, открыла две вакансии продавцов-консультантов. Эти вакансии освободились, так как опытные продавцы перешли в компанию конкурента. Требования к кандидатам на должность продавцов-консультантов: женщина 25–35 лет; высшее образование; опыт работы продавцом-консультантом от одного года; наличие ребенка в возрасте от трех лет, приятная внешность, коммуникабельность, аккуратность. Компания предлагает: работа в центре города; одна суббота месяца рабочая, что компенсируется дополнительным выходным днем, нормированный рабочий день со скользящим перерывом на обед; оформление трудовых отношений согласно ТК РФ; каждому продавцу выдается рабочая форма 44–48 размеров, рост 164–170; двухнедельная стажировка, тренинги розничных продаж 1–2 раза в квартал по воскресным дням.

Ситуация № 2. В московском представительстве ведущего западного банка перед новогодними праздниками начинается набор **менеджеров по продажам банковских услуг**. Требования к кандидатам: от 21 года, высшее или неоконченное высшее образование, активность, отличные коммуникативные навыки, организованность, стрессоустойчивость. Эта должность требует от кандидата умения общаться с клиентами банка, решать их проблемы. Вакансии открыты как в московских, так и в подмосковных отделениях банка (Балашиха, Королев, Жуковский и др.). Есть реальная перспектива карьерного роста и увеличения дохода. Компания предлагает гарантированную заработную плату; оформление в соответствии с ТК РФ; оплату транспортных расходов и мобильной связи; регулярное обучение: вводный курс при приеме на работу, курсы повышения квалификации. Это отличная возможность для студентов старших курсов и кандидатов без опыта работы начать свою карьеру.

Ситуация № 3. В новом пятизвездочном отеле Подмосковья открыта вакансия **директора по персоналу**. Требования: 28–45 лет, высшее профильное образование, опыт работы в управлении персоналом иностранной компании, преимущество кандидатам, работавшим в ресторанно-гостиничном бизнесе, свободное владение английским языком, наличие водительских прав катего-

рии В (предоставляется служебный автомобиль). В обязанности будут входить организация HR-службы; формирование эффективной системы поиска, подбора, адаптации, обучения, развития персонала; планирование карьеры специалистов; формирование кадрового резерва. Компания предлагает широкие полномочия в принятии решений по кадровой политике (ограничения только на уровне совета директоров); минимальные ограничения бюджета при подборе и обучении персонала, кадровом консалтинге.

Ситуация № 4. Производственная мебельная компания, имеющая в своем составе уже два комбината в Ростовской области, в марте 2007 года покупает еще один обанкротившийся комбинат того же профиля. Комбинат находится на расстоянии 300 километров от областного центра в маленьком провинциальном городке на территории соседней области. Планы совета директоров – сделать предприятие рентабельным уже через два года, проведя техническое перевооружение при ограниченном бюджетировании. В связи с этим компании требуется **исполнительный директор комбината**. Требования: мужчина 30–45 лет; высшее техническое / технологическое образование; опыт руководства средним по численности заводом или опыт работы главным инженером / технологом на крупном предприятии; предприимчивость; хорошие организаторские способности; знание современного оборудования. Условия: проживание в провинциальном городке сначала на арендуемой жилплощади; после двух лет работы при достижении требуемых результатов возможна покупка квартиры; работа на износ, ненормированный рабочий день, отпуск в течение первых двух лет компенсируется денежным вознаграждением.

Ситуация № 5. В крупный холдинг для выполнения внутренних задач приглашается **старший программист-разработчик**. В его обязанности будет входить разработка различных элементов клиент-серверных комплексов: GUI, NT Service, Back-End WEB (C), Front-End WEB (ActiveX), 2D-графика. Создание хранимых процедур, в том числе расширенных, оптимизация SQL-запросов, в том числе на уровне структуры баз данных, разработка математических алгоритмов, шифрование и защита данных, всесторонняя оптимизация работы модулей. Компания предъявляет следующие требования к кандидату: опыт работы от трех лет, обязателен опыт работы в MS Visual C++ от 6-й версии и выше (в т. ч. опыт создания многопоточных приложений), MS SQL 2000 (опыт создания хранимых процедур, опыт оптимизации БД под запросы и наоборот), умение работать в команде, стабильность. Работодатель предлагает оформление согласно ТК РФ, «белую» зарплату, «плавающий» рабочий день (есть возможность работать с 12 часов). Рассматриваются специалисты с высоким уровнем квалификации.

Задание. Проанализируйте каждый конкретный случай и назовите все возможные пути поиска персонала на данную вакансию. Дайте краткое обоснование ваших ответов.

Задание 8. «Точный запрос»

Один из моментов, который определяет успех в подборе персонала, является составление Заявки на подбор персонала. Например, на основании этого документа менеджер по персоналу решает:

1. Соотносятся ли требования к специалисту с содержанием работы;
2. Соотносится ли предлагаемая работа и профессиональная квалификация с рыночной оплатой труда.

Анкета-заявка

«УТВЕРЖДАЮ»
Генеральный директор
ООО «К»

«____» _____ 20__ г.

Анкета-заявка на подбор персонала

Подразделение: _____

Руководитель: (Ф. И. О., должность) _____

Название должности _____

Основные обязанности _____

Должностная инструкция (наличие утвержденной должностной инструкции):
☐ да ☐ нет

Ожидаемый результат работы _____

Необходимые знания, навыки, качества _____

Желательный предыдущий опыт работы _____

Заработная плата _____

(включая заработную плату на испытательный срок)

Оборудованное рабочее место: ☐ да ☐ нет

Требования к оборудованию рабочего места _____

Когда должен приступить к работе _____

График работы _____

Дата заполнения заявки _____

Директор направления _____ / _____ /
(дата приема, подпись)

Директор по персоналу _____ / _____ /
(дата приема, подпись)

Вопросы для обсуждения:

1. Какие направления можно еще проанализировать при помощи данной заявки?
2. Дополните в данную заявку 3-4 пункта, чтобы получить максимум необходимой информации о кандидате.

Вопрос для дискуссии:

В настоящее время, когда разразился глобальный финансовый кризис и многие организации начали в массовом порядке высвобождать излишний персонал, реально ли найти на рынке труда хороших специалистов или компании рискуют получить "балласт", от которого избавились другие?

Творческая работа:

1) Разработка положения о подборе персонала

Положение о подборе персонала

«УТВЕРЖДАЮ»
Генеральный директор
ООО «К»

«____» _____ 20__ г.

Положение о подборе персонала

1. Общие положения.

- 1.1. Подбор персонала компании осуществляется отделом управления персоналом.
- 1.2. Подбор персонала осуществляется на основании штатного расписания.
- 1.3. Потребность в изменении штатного расписания и введении новых штатных единиц определяется руководителем структурного подразделения совместно с директором по персоналу.
- 1.4. Новые штатные единицы вводятся на основании приказа генерального директора.
- 1.5. Преимущественным правом на заполнение вакансий пользуются сотрудники компании, если они отвечают требованиям, предъявляемым к кандидатам на вакансию.
- 1.6. Все кандидаты на вакансии проходят предварительное собеседование в отделе управления персоналом.

2. Процедура подбора персонала.

- 2.1. Подбор персонала производится на основании анкеты-заявки, поданной в отдел управления персоналом.
- 2.2. Для подбора персонала на вакансии руководителей и специалистов руководитель подразделения компании предоставляет конкурсное (тестовое) задание для профессиональной оценки кандидатов вместе с заполненной анкетой-заявкой.

- 2.3. Менеджер по подбору персонала информирует в двухдневный срок отдел информационных технологий и офис-менеджера о необходимости организации нового рабочего места и уточняет срок закрытия вакансии.
- 2.4. Отдел управления персоналом планирует мероприятия по привлечению кандидатов на вакансию.
- 2.5. Отдел управления персоналом проводит предварительный отбор и первичное собеседование с кандидатами.
- 2.6. Кандидаты на позиции исполнителей и специалистов представляются руководителю подразделения в течение 10 рабочих дней с момента утверждения заявки.
- 2.7. Отдел управления персоналом предоставляет руководителю структурного подразделения резюме кандидата, заполненную внутреннюю анкету, а также выполненное им конкурсное задание.
- 2.8. Менеджер отдела управления персоналом согласует дату и время проведения собеседования в подразделении компании и сообщает их кандидату.
- 2.9. Собеседование в подразделении компании проводится не позднее трех рабочих дней с момента представления резюме и конкурсного задания кандидата.
- 2.10. Менеджер отдела управления персоналом после проведенного собеседования в подразделении компании получает информацию о соответствии кандидата вакансии, при необходимости уточняется анкета-заявка.
- 2.11. В случае отрицательного решения по результатам собеседования, менеджер отдела управления персоналом сообщает кандидату об отклонении его кандидатуры.
- 2.12. Заявка на подбор специалиста считается выполненной после выхода сотрудника на работу.
- 2.13. В случае если принимается решение о временной приостановке или снятии вакансии, руководитель подразделения обязан в однодневный срок поставить в известность директора по персоналу.
- 2.14. Проверка рекомендаций с предыдущего места работы осуществляется менеджером по подбору персонала после утверждения кандидатуры руководителем структурного подразделения компании.
- 2.15. Менеджер по подбору персонала согласовывает с кандидатом дату выхода на работу.
- 2.16. На основании уточненной даты выхода менеджер по персоналу готовит служебную записку системному администратору и офис-менеджеру для оборудования рабочего места, подключения к корпоративному тарифу мобильной связи, получения магнитной карточки.

3. Этапы проведения собеседований.

- 3.1. Первый этап отбора кандидатов проводит менеджер по подбору персонала.
- 3.2. Кандидаты на должности специалистов и руководителей проходят собеседование с директором по персоналу.
- 3.3. Второй этап собеседования проводит непосредственный руководитель.

3.4. Окончательное решение о приеме на работу на должности исполнителей и специалистов принимается руководителем структурного подразделения и директором по персоналу на основе согласованного решения.

3.5. Окончательное решение о приеме на работу на должности руководителей принимается генеральным директором

4. Подбор персонала в региональные предприятия.

4.1. Подбор на должность директора регионального предприятия осуществляется отделом персонала.

4.2. Кандидатура утверждается генеральным директором после согласования с директором по региональным проектам.

4.3. Директор регионального предприятия осуществляет подбор на другие должности в соответствии с утвержденным штатным расписанием и требованиями к должностям.

4.4. Резюме специалистов передаются в отдел управления персоналом центрального офиса.

5. Процедура приема нового сотрудника.

5.1. За один день до официального выхода на работу новый сотрудник подходит в отдел управления персоналом для ознакомления со следующими нормативными документами:

- 1) положение о персонале;
- 2) руководство для новичка;
- 3) правила внутреннего трудового распорядка;
- 4) положение об отделе;
- 5) должностная инструкция;
- 6) положение о защите персональных данных работника;
- 7) инструкция по технике безопасности;
- 8) коллективный договор.

5.2. Для оформления приема на работу сотрудник передает в отдел персонала следующие документы:

- 1) ксерокопию паспорта;
- 2) ксерокопию свидетельства пенсионного страхования;
- 3) ксерокопию военного билета;
- 4) ксерокопию диплома об образовании;
- 5) ксерокопию ИНН;
- 6) трудовую книжку.

5.3. С менеджером по персоналу сотрудник заполняет личную карточку Т-2.

5.4. Менеджер по персоналу знакомит нового сотрудника с коллективом, показывает рабочее место.

5.5. Офис-менеджер обеспечивает нового сотрудника необходимыми канцелярскими принадлежностями, мобильной связью (если положено по должности), магнитной карточкой для прохода в офис.

5.6. Системный администратор заводит учетную запись для вхождения в сеть, выдает пароль и электронный адрес нового сотрудника.

5.7. На следующий день — первый день официального выхода на работу — сотрудник приходит в отдел персонала для того, чтобы получить трудовой

договор и ознакомиться с приказом генерального директора о приеме на работу.

5.8. В течение первой недели работы руководитель структурного подразделения готовит контрольный лист испытательного срока и совместно с сотрудником отдела персонала проводит первую встречу.

5.9. Программа введения в должность может включать в себя следующие вопросы:

- 1) изучение своих функциональных обязанностей, задач подразделения и функциональных обязанностей своих подчиненных;
- 2) изучение нормативных документов, технологий, требований к работе структурного подразделения;
- 3) знакомство с сотрудниками подразделения;
- 4) знакомство с производством (офисом).

Решение об окончании испытательного срока принимается на встрече по итогам выполнения контрольного листа испытательного срока. Обсуждение итогов прохождения испытательного срока происходит в присутствии нового сотрудника, непосредственного руководителя, сотрудника отдела персонала.

Задание: Приведите пример положения о подборе персонала, учитывая особенности предприятий, функционирующих в разных сферах деятельности. Выделите плюсы и минусы предложенного и существующего Положения.

2) Составление резюме.

В качестве примера приведем наиболее удачное студенческое резюме, которое стало призером конкурса резюме, проводимого на Ярмарке вакансий в ГОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» в 2007 г. (ФИО студентки изменены).

Иванова Марина Сергеевна (15.04.1985 г.р.)

Контактный телефон: 55-80-99.

Цель	Получение должности в области управления персоналом, приобретение разносторонних практических навыков, профессиональное развитие и рост.
Образование	<u>2002-2007 г.г. Байкальский государственный университет экономики и права. Факультет «Управления человеческими ресурсами». Специальность «Экономика труда», квалификация «Экономист».</u> <u>1991-2002 г.г. МОУ Средняя общеобразовательная школа №11 г.Иркутска. Окончила с серебряной медалью.</u>
Производственная практика	<u>Июнь-июль 2005 г. Исполнительная дирекция ОАО «Иркутскэнерго», отдел по управлению персоналом</u> <ul style="list-style-type: none">• Работала в автоматизированной системе учета кадров «Босс-Кадровик»;• Занималась кадровым делопроизводством: составляла приказы по личному составу, оформляла личные карточки работников, вела личные дела сотрудников, вносила записи в трудовые книжки.
Преддипломная практика	<u>Январь-апрель 2007 г. Исполнительная дирекция ОАО «Иркутскэнерго», отдел по управлению персоналом</u> <u>Тема диплома «Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности персонала» (разрабатывала Кодекс корпоративной культуры).</u>
Опыт работы:	<ul style="list-style-type: none">• <u>Июль 2006 г. ЗАО «Иркутскэнергоремонт»</u> Работала с пакетом «Босс-Кадровик», вносила личные данные сотрудников.

	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ноябрь 2005 г. Отдел управления персоналом ОАО «Сибирьтелеком»</u> Проводила анализ корпоративной культуры компании: обрабатывала анкеты сотрудников различных подразделений компании, анализировала исходные данные, предоставляла обобщенные выводы. • <u>Июль-сентябрь 2005 г. Архив ИД ОАО «Иркутскэнерго»</u> Занималась подготовкой справок для Пенсионного Фонда; осваивала архивное делопроизводство. • <u>Июнь-сентябрь 2004 г. Иркутский городской центр занятости населения – экономист бюджетно-финансового отдела.</u> Составляла еженедельные, ежемесячные формы финансовой отчетности. • <u>Июнь-август 2003 г. СЗАО «ВостСибРоссо»</u> - специалист по личному страхованию. • Осуществляла взаимодействие с подразделениями страховой компании «Ингосстрах», находящимися в г.Ангарске, г.Чите; выполняла финансовые операции; работала с туристическими агентствами; составляла отчетность и занималась отправкой бордеро в головной офис компании (г.Москва).
Навыки	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка этического кодекса организаций и сопроводительной документации; • Курсовые проекты: «Анализ состояния нормирования труда и повышение качества действующих норм»; «Развитие тарифной системы как основного элемента организации заработной платы» - ОАО «Швейная фирма «ВиД»; «Организация работы по управлению мотивацией труда на предприятии ЗАО «Гарант-Сервис»; «Состояние организационной культуры на российских предприятиях» ОАО «Сибирьтелеком».
	<ul style="list-style-type: none"> • Участие в научно-практических конференциях, подготовка докладов по следующим темам: «Исследование динамики функционального состояния работающего человека, процессов работоспособности и утомления (метод САН)»; «Корпоративная культура современной компании» и т.д. • Опытный пользователь ПК (Microsoft Windows, Word, Excel, Power Point, Internet, Outlook), СПС «Гарант», «Консультант Плюс», «Референт». • Офисное оборудование: копировальный аппарат, факс.
Награды	<ul style="list-style-type: none"> • За участие в олимпиаде по специальности «Экономика труда» в 2005 г. была награждена почетной грамотой, в 2006 г. заняла I место. • Во время учебы в Средней школе №11 заняла II место во Всероссийской дистанционной олимпиаде по русскому языку.
Личные качества	<p>Ответственна, дисциплинированна, трудолюбива, исполнительна, легко обучается, умею ставить задачи и добиваться их исполнения в срок, коммуникабельна.</p>

Задание: Пользуясь приведенными выше материалами, составьте собственное резюме.

Самые популярные сайты для поиска сотрудников за рубежом США

www.careerbuilder.com

www.careerjournal.com

www.dice.com

www.headhunter.com

www.hotjobs.com

www.monster.com

Европа

Общеввропейский ресурс – www.stepstone.com

Великобритания – www.totaljobs.com; www.jobsite.co.uk

Германия – www.jobpilot.de

Испано- и португальязычные резюме – <http://latpro.com>

Польша – www.pracuj.pl

Франция – www.keljob.com

Швейцария – www.jobs.ch

Азия

Общезападные ресурсы – www.jobstreet.com; www.jobsdb.com

Вьетнам – <http://vietnamwork.com>

Индия – <http://naukri.com>

Китай – www.zhaopin.com; www.51jobs.cn

Корея – www.incruit.com

Крупные рекрутинговые компании:

«Анкор»

Одна из старейших рекрутинговых компаний России была основана в 1990 году, а в 2003-м превратилась в крупный кадровый холдинг. После несостоявшейся продажи швейцарской компании Adecco рассматривает новые варианты развития.

Оборот в 2004 году: \$22 млн*

Оборот в 2005 году: \$50 млн*

Стратегия: стать одной из крупнейших кадровых компаний мира в течение ближайших 10 лет.

Тактика: делает ставку на развитие собственной региональной сети. В 2005 году компания выкупила большую часть своих региональных франчайзинговых агентств и начала форсированными темпами открывать новые отделения в российских регионах и СНГ. Ведущим направлением деятельности холдинга постепенно становится лизинг персонала. Если в 2005 году это направление приносило компании 20% выручки, то в первом полугодии 2006 года – уже 41%.

Проблемы: для достижения амбициозной цели «Анкору» понадобятся значительные инвестиции, которых сейчас нет.

Результат: «Анкор» обладает крупнейшей собственной сетью среди российских рекрутинговых фирм. На сегодняшний день в холдинге 25 офисов, не считая 22 филиалов лизинговой компании и трех представительств ANCOR Energy Services.

Новые цели: привлечение инвестиций для поддержки экспансии в регионах и СНГ. После несостоявшейся сделки с Adecco компания рассматривает выход на IPO.

* Источник: данные компании

Kelly Services

⁴⁴ Журнал "Секрет фирмы" № 39 (174) 23.10.2006.

Международная компания Kelly Services пришла в Россию в 1996 году. Поначалу росла медленно, поскольку подбор временного персонала и аутстаффинг были мало востребованы. Но в последние годы Kelly продемонстрировала существенный рост.

Оборот в 2004 году: \$12 млн *

Оборот в 2005 году: \$20 млн *

Стратегия: стать наиболее эффективным подразделением Kelly Services в мире.

Тактика: основной «конек» Kelly Services – подбор временного персонала, аутстаффинг (вывод персонала за штат) и массовый рекрутмент. Компания первой начала предлагать промышленным предприятиям услугу по комплектации штата «под ключ», а также открывать свои офисы прямо на предприятиях. Kelly Services не работает по франчайзинговым схемам, а создает представительства, что, по мнению ее руководителей, позволяет сохранить стандарты глобальной компании.

Проблемы: развитие компании в России несколько тормозится отсутствием законов, регулирующих вопросы использования заемного труда, то есть лизинга персонала.

Результат: с 2002 по 2006 годы региональная сеть увеличилась в три раза. Отделения компании работают в 14 городах России. Российский офис компании является одним из наиболее прибыльных и эффективных среди европейских подразделений.

Новые цели: компания стремится содействовать скорейшему принятию закона о лизинге персонала.

* Источник: экспертная оценка

«Агентство Контакт»

В отличие от конкурентов «Агентство Контакт» имеет стабильный источник инвестиций – его собственник владеет также одноименным агентством недвижимости.

Оборот в 2004 году: \$5 млн*

Оборот в 2005 году: \$8 млн*

Стратегия: Компания сосредоточилась на захвате московского рынка и в меньшей степени уделяет внимание регионам.

Тактика: «Агентство Контакт» придерживается отраслевой специализации и при этом выбирает ниши, не занятые серьезными конкурентами. Сильной стороной «Контакта» является подбор специалистов в сфере ИТ, строительства и недвижимости, а конкуренции с лидирующим в FMCG «Анкором» компания избегает. Параллельно «Агентство Контакт» развивает направление исследований – зарплат, рынка труда и др. (10% оборота компании).

Проблемы: компания могла бы расти намного быстрее и открывать новые направления, однако этому мешает кадровый дефицит на рынке рекрутмента.

Результат: занимает второе место на московском рынке подбора постоянного персонала, уступая первенство «Анкору».

Новые цели: перейти в более высокую ценовую нишу. Сейчас гонорар «Агентства Контакт» составляет в среднем 25% от годового вознаграждения кандидата, но компания собирается качественно улучшить отбор соискателей и повысить стоимость своих услуг до 30%.

* Источник: данные компании.

Тема 7. Адаптация кадров⁴⁵

Адаптация — процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

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

После того, как человек становится членом организации, наступает стадия согласования (адаптации). Эффективный менеджмент должен обеспечить:

- Наличие программ ориентации;
- Обучение при поступлении на работу в той или иной форме (при наличии потребностей);
- Полную и поддерживающую обратную связь, позволяющую корректировать процесс;
- Стимулирование отношений наставничества.

Важное значение на этом этапе имеет процесс ориентации, т.е. получение сотрудником информации об организации, в которой он начинает работать. Различают общую и специальную ориентацию.

Большинство современных организаций устраивают специальные сессии, посвященные проблемам общей ориентации. Общая ориентация, как правило, является функцией службы УП. Для ее проведения используют разнообразные методы: видеофильмы, специально подготовленные брошюры, видеозаписи выступлений руководителей, лекции и т. д.

Общая ориентация посвящена ознакомлению сотрудника со следующими аспектами:

- историей организации, ее современным состоянием, выпускаемой продукцией (оказываемыми услугами), потребителями, структурой управления;
- стандартами поведения в организации, правилами внутреннего распорядка, традициями, процедурами, формой одежды.

⁴⁵ Опорный конспект лекций по дисциплине «Управление персоналом» для студентов специальности 06.11.00 «Менеджмент организации».

- вознаграждением (нормы и способы оплаты, оплата за работу в выходные и сверхурочное время, условия премирования, страхование, возможности обучения, дополнительные социальные льготы);
- режимами труда и отдыха, порядком предоставления и продолжительностью отпусков, отгулов;
- охраной труда и техникой безопасности (характеристика степени риска, меры предосторожности, действия при несчастных случаях, требования к состоянию здоровья);
- технологиями работы с персоналом (процедуры оценки персонала, основания для перемещения, увольнения, перспективы профессионального и служебного роста).

Безусловно, значительную часть этой информации заинтересованный сотрудник узнает до момента зачисления в организацию (в процессе поиска работы от знакомых и родственников, во время собеседования, путем наблюдения за сотрудниками во время визитов в компанию). Возможно, информация, получаемая в процессе неформальных контактов, более полная и доходчивая. Однако формально организованные процедуры имеют свои преимущества: вновь принятому сотруднику важна обстановка внимания и заботы, ощущение вхождения в организацию; кроме того, происходит знакомство с декларируемыми ценностями, что особенно важно при изменении культуры организации.

Необходимым условием успешной ориентации является наличие обратной связи – предоставление новому сотруднику возможности задать вопросы и получить ответы.

Специальная ориентация проводится руководителем подразделения. Современные корпорации обучают линейных руководителей эффективным приемам введения в должность. Руководитель знакомит нового сотрудника с целями подразделения, технологиями и особенностями работы, внутренними и внешними связями, представляет его коллегам, объясняет распорядок работы, персональные обязанности и ответственность. От того, как принят сотрудник на рабочем месте, зависит успешность интеграции. Если новый сотрудник хорошо проинструктирован, он испытывает доверие к руководителю, комфортно себя чувствует, эффективно и с желанием работает.

Выделяют следующие этапы адаптации:

- детальное ознакомление (продолжительностью около одного месяца);
- освоение стереотипов;
- ассимиляция – полное приспособление;
- идентификация – отождествление личных интересов с интересами организации.

Адаптация предполагает возможно быстрое достижение приемлемых рабочих показателей, вхождение в коллектив, вхождение в организацию (ощущение себя членом организации).

Продолжительность адаптационного периода зависит от значительного количества моментов: культуры организации, индивидуальных особенностей, уровня профессиональной подготовки и т.п.. В целом, считается, что

для того, чтобы полностью раскрыться, человеку требуется около 9 месяцев, процесс адаптации занимает до 2 лет, текучесть среди вновь принятого персонала значительно сокращается после 3 лет работы в организации.

Успешность профессиональной адаптации может быть оценена при помощи следующих показателей:

- степень, в которой работа вызывает страх, чувство неуверенности, напряжение, насколько она стала привычной;
- Владение необходимыми знаниями и навыками;
- Достижение требуемых производственных показателей;
- Соответствие поведения принятым образцам;
- Степень выраженности желания совершенствоваться в профессии, связь жизненных целей с работой;
- Удовлетворенность работой, в т.ч. справедливостью оценки;
- Взаимосвязь успеха в работе и жизненного успеха.

Вопросы для самоконтроля:

1. Охарактеризуйте цели каждой из программ ориентации?
2. Перечислите известные вам аспекты общей ориентации.
3. Дайте развернутое определение процесса адаптации.
4. Перечислите основные виды и этапы адаптации персонала.

Практические задания и конкретные ситуации.

Задание 1. Кейс «Адаптация сотрудников: формальная процедура или необходимость?»

(Текст: Елены Шевченко и Валерии Стрыгиной, компания Персона Nova).

*«Кто я? Чужой среди своих?
Свой среди чужих? Наш!»*

Казалось бы, вопрос адаптации понятен всем менеджерам по персоналу. Однако сколько мы не сталкивались с реальным процессом адаптации нового персонала в компаниях, результаты зачастую безрадостны: от вариантов, вызывающих улыбку, например, выдать новому сотруднику «БЕГУ-НОК» – листочек, в котором перечислен список сотрудников, с кем новый коллега должен познакомиться самостоятельно, до очень грустных вариантов полного забвения нового сотрудника на его, не всегда подготовленном к работе, рабочем месте. И лозунг такой адаптации прост: «Он сюда работать пришел, а не ходить вопросы задавать. Не выплывет – пусть уходит, нам такие не нужны».

Есть и иные варианты, выражающие отношение к адаптации менеджеров по персоналу. Их несколько:

1. «Адаптация важна, адаптация нужна». Далее следует перечисление документов, с которыми необходимо ознакомить нового сотрудника, знакомство с коллективом и хождение на обед.

2. «У сотрудника есть непосредственный руководитель, вот он и должен адаптировать сотрудника. А моя задача – оформить его на работу».

Как же должен быть выстроен процесс адаптации нового сотрудника, реализуемый силами службы персонала компании, учитывая лишь косвенное участие в этом процессе непосредственного руководителя?

Достаточно часто при обсуждении данных вопросов менеджеры по персоналу воспринимают адаптацию новых сотрудников как одну из надоевших формальных процедур, демонстрируя этим непонимание целей адаптации: «Зачем прописывать и регламентировать то, что и так понятно»?

Такое отношение имеет место быть при осознании адаптации как некоего малозначимого процесса, цепочки определенных действий по отношению к новому сотруднику. Но надо понимать, что адаптация – это именно внутренний процесс, который неизбежно будет происходить с человеком. А внешние действия влияют на то, КАК это будет происходить и КАКОЙ БУДЕТ РЕЗУЛЬТАТ: адаптация или дезадаптация.

Часто вся адаптационная работа менеджера по персоналу сводится к тому, что он регулярно осведомляется у нового сотрудника: «Как у Вас дела? Все ли в порядке?». Новичок же, в свою очередь, воспринимает эти вопросы как формальность и дань вежливости и, боясь показаться занудой, отвечает с «американской» улыбкой: «Все в порядке».

Практика показывает, что нечасто новый сотрудник, отвечая на такой вопрос, начинал действительно делиться информацией и говорить о своих трудностях. Бывает, что человек готов поделиться, но сам не может понять свое состояние, сформулировать причины непонимания деталей в новой работе и собственного пессимистичного настроения. Просто потому что испытывает стресс, запутался, устал и т. д.

Регламентированный HR-процесс адаптации как раз и помогает менеджеру по персоналу понять, из-за чего может произойти дезадаптация, и какие элементы адаптации важны на том или ином этапе работы сотрудника в компании.

Собственно говоря, позиция менеджера по персоналу в отношении процедур адаптации должна быть проста: начните ее, думая не только о корпоративных интересах, бизнес - процессах и иных важных вещах, начните думать о том, КТО, КОГДА и ЗАЧЕМ пришел в Вашу компанию и всем ли Вы его обеспечили для того, чтобы он начал быстрее и эффективнее работать, выполняя задачи компании. Чем быстрее Вы начнете действовать в интересах нового персонажа Вашей рабочей команды, тем быстрее и полноценнее будет отдача от нового коллеги.

Для того чтобы получилось продумать адаптацию, нацеленную на человека, а не на должностную единицу, нужно вспомнить то состояние, которое Вы сами испытывали при попадании в новый коллектив.

Удивительно, но мало кто понимает, что адаптация в коллективе и все эти «формальные обязательные действия» напрямую влияют на природное, биологически обусловленное свойство человека – приспособление к окружающим условиям. В данном случае, окружающие условия – это профессиональная деятельность и внешние условия на работе.

Так что же происходит с человеком в процессе адаптации?

В этот период происходит согласование ожиданий компании и сотрудника по следующим критериям:

- Профессиональные ожидания (притязания) кандидата соотносятся с притязаниями компании на результат его работы.
- Профессиональные навыки кандидата соотносятся с готовностью компании предоставить задачи, адекватные этим навыкам.
- Ожидания кандидата от коллектива (атмосферы в нем) соотносятся с реальной корпоративной культурой в компании.

На этом пути сотрудник проходит 4 этапа:

- Этап общей ориентации – знакомство с компанией и сотрудниками.
- Этап вхождения в должность – приспособление к должности в компании.
- Этап действенной ориентации – сотрудник осваивает свои рабочие задачи.
- Этап непосредственного выполнения функций – сотрудник самостоятельно работает.

Для того чтобы сотрудник мог эффективно проходить все эти этапы, ему необходима полная и своевременная информация (или понимание того, где и у кого эту информацию можно взять), внимание и помощь. Не говоря уже об элементарных «бытовых» вопросах, связанных со знанием, где можно пообедать, где находится туалет, к кому обращаться в случае возникновения проблем с компьютером, и т. д.

От менеджера по персоналу зависит то, как будет организован этот процесс получения информации сотрудником. А также когда и в какой форме будет происходить получение обратной связи от сотрудника и от его непосредственного руководителя.

Что же должен узнать новый сотрудник, чтобы в первые недели работы в компании чувствовать себя комфортно?

Как минимум, он должен обладать следующей информацией:

1. Информация о компании (история, миссия, цели, принципы, корпоративная культура, структура).
2. Информация о подразделении, в котором он работает (структура, история, цели, задачи).
3. Информация о собственном функционале, целях и задачах (со сроками и критериями оценки результата).
4. Бизнес-процессы и внутренние регламенты (правила и процедуры).
5. Сотрудники, с которыми ему придется взаимодействовать особенно часто.

Обязательными действиями на этапе адаптации являются составление плана вхождения в должность/плана адаптации (с датами и ответственными сотрудниками) и назначение наставника.

Хочется еще отметить и то, что неизвестность, возникающая из-за дефицита информации на первых этапах работы сотрудника в компании, всегда порождает ненужную тревожность, неуверенность. Но, согласитесь, для этого ли мы приглашали человека в компанию? Наша задача – снизить уровень стрессорных компонентов при вхождении сотрудника в должность в наших компаниях.

И, как выясняется, главное - это предоставление информации, человеческое внимание и четкость поставленных целей и задач.

Если вернуться к этапам адаптации нового сотрудника, то третий и четвертый периоды - это то время, когда сотрудник приступает к выполнению конкретных действий, направленных на реализацию ранее созданного плана. Вот здесь-то и проявляются все информационные дыры первых двух этапов, и ведущая роль отдается наставнику как человеку, знающему все мелочи в компании.

Какова роль менеджера по персоналу в эти периоды? Информационная и организационная: он получает постоянную обратную связь от нового специалиста и его руководителя, организует необходимые рабочие встречи внутри компании, отслеживает выполнение сотрудником пунктов Плана вхождения в должность.

Но не только организаторские способности менеджера по персоналу обеспечивают успешность адаптации нового сотрудника.

Адаптация – это, в первую очередь, внимание к человеку, проявляемое не одномоментно или хаотично, когда мы вспомнили, что пора бы позвонить и спросить, как там новый человек, а постоянно и в системе. В нашем случае, это внимание всегда не только приятно, но и необходимо.

Вопросы для обсуждения:

1. Какова роль менеджера по персоналу, непосредственного руководителя, наставника и коллег по работе в процессе адаптации новых сотрудников?
2. Что происходит с человеком в процессе адаптации в новом трудовом коллективе?
3. На какие этапы можно разбить процесс адаптации нового сотрудника в компании?
4. Что необходимо новому сотруднику для успешного прохождения процесса адаптации?
5. Каким образом можно снизить влияние стрессогенных факторов на человека в период его адаптации на новом рабочем месте?
6. Каковы основные причины дезадаптации новых сотрудников в компании?

Задание 2. Кейс «Выдержки из руководства для новичков компании «Наяда»»⁴⁶

Мы создаем пространство. Пространство движения к лучшему, которое приводит к созданию новых типов офисных перегородок, сервисов и услуг, совершенствованию технологий.

Мы создаем пространство новых возможностей для раскрытия потенциала сотрудников, их профессионального роста и личного развития.

Мы создаем пространство гармонии, воплощая принцип: «Выигрывать вместе» во взаимодействии с сотрудниками, партнерами, клиентами, поставщиками.

Мы верим в то, что наши творчество и профессионализм, участие в благотворительной деятельности вносят свою лепту в гармонизацию отношений в обществе, в котором мы живем.

Мы создаем пространство творчества, радости и открытости людей в компании и вокруг нее. Мы делаем все возможное, чтобы индивидуальный вклад каждого в общее дело был оценен.

Что мы ценим в сотрудниках?

У каждого из нас есть свои цели, интересы, ценности, свой жизненный путь, свое прошлое и будущее. Но в настоящем мы связаны «Наядой». Наша компания – это живой организм, и от работы каждого зависит общий успех. Высокие результаты и доброе имя возможны, когда в игре под названием «бизнес» выигрывают все: и клиенты, и сотрудники, и партнеры.

Мы ценим индивидуальность каждого и уважаем личное мнение и взгляды сотрудников, но есть черты, которые всех нас объединяют...

Корпоративные традиции (нестандартные стандарты бытия в компании)

Общие правила общения внутри коллектива

Коллектив компании молодой, творческий и динамичный, поэтому большое внимание уделяется установлению и поддержанию открытых доброжелательных отношений между сотрудниками. Инициатива поощряется. Приветствуется конструктивное отношение к делу и активная жизненная позиция. Между сотрудниками принято общаться на «ты» и по имени, хотя форму обращения к коллегам каждый устанавливает для себя сам – главное, чтобы она не противоречила общепринятым нормам общения между людьми.

Стандарты общения с клиентами и партнерами

«Наяда» ориентирована на достижение четких бизнес-целей. Мы поддерживаем деловые контакты с большим количеством клиентов и партнеров. Основной принцип компании и ее сотрудников – это клиенториентированность, профессионализм и высокие стандарты общения с клиентами.

⁴⁶ Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с., стр. 59-61.

Участвуя в переговорах, да и просто встречаясь и общаясь с клиентами в офисе и на производстве, Вы представляете компанию.

От Ваших доброжелательности, внимания и профессионализма, от умения понять интересы клиента и соединить их с интересами и возможностями компании зависит впечатление, которое останется у клиента о нашей компании и во многом предопределил наши дальнейшие взаимоотношения.

Стандарты общения по телефону

В компании работает внутренняя телефонная сеть. Все звонки извне принимают секретари компании. Телефонная трубка снимается, как в театре, не позже третьего звонка. Далее – обязательное приветствие – радостное и открытое, несмотря на настроение, метеоусловия и время суток. «Добрый день. Компания «Наяда». Меня зовут Мария. Я Вас слушаю».

Переключая на сотрудника, надо спросить, как представить звонящего.

Если сотрудника нет на месте, то записать фамилию, название компании, телефон и время звонка и положить на стол сотруднику.

Если дело срочное и не требует отлагательства, найти выход из положения – связаться по мобильному телефону, привлечь руководителя. Во всех сложных и нестандартных ситуациях секретари обращаются за помощью к начальнику административного отдела.

Испытательный срок

У каждого, кто приходит в нашу компанию, есть свои цели, приоритеты, стремления. Но нам важно, чтобы каждый стал членом команды. А для этого отношения между нами должны быть такими же прозрачными, как наши перегородки. Продолжительность испытательного срока – 3 месяца, но она может быть сокращена по достижении запланированных результатов.

Испытательный срок – это не только испытание для нового сотрудника, но и для компании. Мы как компания каждый раз проходим этот испытательный срок вместе с Вами. И надеемся, что Вы нам поможете его пройти. Мы со своей стороны разработали аттестационный лист испытательного срока, чтобы Вы лучше понимали наши ожидания. Аттестационный лист составляется непосредственным руководителем в первую неделю работы нового сотрудника.

В нем написано, что сотрудник должен знать после окончания испытательного срока о компании, какой профессиональной спецификой овладеть, каких достигнуть результатов.

Каждому сотруднику назначается куратор, (им может быть непосредственный руководитель или коллега), который поможет постичь все премудрости и правила компании.

На заседании аттестационной комиссии, которое проходит в конце первой недели работы, сотрудника знакомят с аттестационным листом. Задача сотрудника – спрашивать, уточнять, давать комментарии. После того как все разъяснения получены, подписывается аттестационный лист. Подпись на листе означает, что Вы понимаете и принимаете на себя указанные обязательства и приложите все усилия для их выполнения.

Руководство компании вправе прервать испытательный срок раньше времени: объявить сотруднику, что он прошел испытательный срок досрочно, или расторгнуть с ним трудовой договор в соответствии с Трудовым кодексом РФ как с не прошедшим испытательный срок.

Если сотрудник во время испытательного срока принимает решение об уходе из компании, он должен предупредить отдел управления персоналом за три дня до своего планируемого увольнения.

Вопросы для обсуждения:

1. Как Вы считаете, какова цель знакомства новых сотрудников компании «Наяда» с «Руководством для новичков»?
2. Какие еще разделы информации, по Вашему мнению, может включать в себя «Руководство для новичков»?
3. Какие мероприятия, кроме знакомства с «Руководством для новичков» может включать программа адаптации новых сотрудников?
4. Какова роль службы управления персоналом в процессе адаптации новых сотрудников?
5. В чем заключаются особенности адаптации топ - менеджеров в компании?

Задание 3. Пример плана брошюры «Руководство для новичка»⁴⁷

1. Общие сведения о компании:
 - 1) история создания компании;
 - 2) основные вехи ее развития;
 - 3) основные достижения компании;
 - 4) выдержки из публикаций, отзывы клиентов.
2. Миссия компании.
3. Структура компании.
4. Проекты (бизнесы) компании:
 - 1) краткое описание проекта;
 - 2) конкурентные преимущества;
 - 3) основные цели в ближайшее время.
5. Принципы работы:
 - 1) режим работы: рабочий день, обеденный перерыв, местные командировки, ответственность за трудовую дисциплину;
 - 2) корпоративные правила: правила общения внутри коллектива, правила общения с клиентами и партнерами, требования к внешнему виду сотрудников.
6. Праздники в организации.
7. Использование технических средств:
 - 1) правила пользования оргтехникой;

⁴⁷ Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005. – 320 с., стр. 286-287.

- 2) правила работы на компьютере;
 - 3) информационная безопасность.
8. Организационные процедуры:
- 1) прием на работу;
 - 2) испытательный срок;
 - 3) увольнение;
 - 4) больничные;
 - 5) отпуск.
9. Кадровые программы:
- 1) аттестация;
 - 2) обучение;
 - 3) карьера в организации.
10. Справочная информация.

Вопросы для обсуждения:

1. Ознакомившись с примерным планом брошюры «Руководство для новичка», выделите блоки информации, которыми можно дополнить «Руководство для новичков» компании «Наяда».
2. Для чего в данную брошюру включаются разделы «Структура компании» и «Кадровые программы»?

Тема 8. Оценка персонала

Краткое содержание темы.

Любая организация создается для достижения определенных целей. Достижение этих целей, степень их реализации показывает, насколько эффективно действует организация и насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы, в том числе человеческие ресурсы. Поскольку все сотрудники по-разному выполняют свои производственные обязанности, то в любой организации и в отдельных подразделениях есть лидеры, середняки и аутсайдеры. В целях повышения эффективности управления человеческими ресурсами в организации необходимо разработать единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих производственных функций. Это позволит: 1) повысить мотивацию сотрудников благодаря обратной связи, поможет им скорректировать свое поведение и повысить производительность труда; 2) определить потребности в профессиональном обучении и ликвидировать «узкие места» в профессиональной подготовке сотрудников; 3) составить планы профессионального развития и построения карьеры в организации; 4) принять более обоснованные управленческие решения о вознаграждении, продвижении и увольнении сотрудников.

Под деловой оценкой персонала понимают целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места⁴⁸. Выбор методов оценки персонала в каждом конкретном случае является уникальной задачей, решить которую предстоит руководству конкретной организации.

Следует обратить внимание на некоторые особенности разработки и внедрения системы оценки персонала в организации. Во-первых, система оценки персонала и фактическая оценка работы сотрудников должны быть максимально объективны. Для этого критерии оценки должны быть открытыми и понятными сотрудникам. Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Принятие сотрудниками системы оценки и их активное участие в процессе оценки являются необходимыми условиями ее эффективного функционирования⁴⁹. Оптимизация системы оценки персонала в организации осуществляется на основе универсализации системы оценки, установления стандартов и норм оценки, выбора методов оценки.

Создать оптимальную систему оценки (точную, объективную, простую и понятную) очень сложно, поэтому в настоящее время существует несколько систем оценки персонала. Одна из них – система периодической аттестации персонала.

⁴⁸ Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 304 с., стр. 132.

⁴⁹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с., стр. 205-207.

Аттестация – это процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемой аттестационной комиссией с участием его непосредственного руководителя. Основной целью проведения аттестации является наиболее рациональное использование специалистов, повышение эффективности их труда и ответственности за порученное дело. Система аттестации должна учитывать следующие факторы: стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики отдельных категорий работников. Она способствует совершенствованию подбора и развития персонала, повышению профессиональной компетентности работников.

Руководитель организации утверждает сроки и график проведения аттестации, которые доводятся до сведения работников не позднее чем за один месяц до начала аттестации. Кроме того, руководителем организации издается приказ о создании аттестационной комиссии (в лице председателя, секретаря и членов аттестационной комиссии), в состав которой включаются руководящие работники и высококвалифицированные специалисты.

В организационном плане выделяют три этапа проведения аттестации: подготовительный этап, проведение аттестации и подведение итогов аттестации. Подготовительный этап включает разработку положения о проведении аттестации; выбор форм, методов и процедуры оценки; подготовку инструкций для руководителей, проводящих аттестацию, и членов аттестационной комиссии; составление списка работников, подлежащих аттестации; определение и утверждение состава аттестационной комиссии; подготовка графика проведения аттестации; оповещение работников о сроках проведения аттестации; подготовка и размножение бланков и типовых форм для проведения заседаний аттестационной комиссии. Этап проведения аттестации включает три основных направления работы: подготовку информации для работы аттестационной комиссии; сбор и проверку информации на аттестуемых, которая в дальнейшем будет представлена в аттестационную комиссию; проведение заседаний аттестационной комиссии в соответствии с установленным графиком и подготовку заключений по каждому аттестованному работнику. Подведение итогов аттестации подразумевает подготовку отчетов аттестационной комиссии по итогам аттестации; подготовку и утверждение управленческих решений, в основе которых лежат заключения аттестационной комиссии; разработку комплексного плана мероприятий по повышению эффективности работы различных категорий персонала организации.

Следует подчеркнуть, что центральным звеном процесса аттестации является аттестационное собеседование, которое должно представлять собой конструктивный, ориентированный на самосовершенствование, диалог с сотрудником. Для успешного проведения аттестационного собеседования необходимо тщательно к нему подготовиться. Одним из результатов аттестационного собеседования является утверждение индивидуального плана развития сотрудника.

При выборе системы аттестации необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом – компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему организации оценивают своих сотрудников?
2. Какие преимущества в сфере управления персоналом дает регулярная и систематическая оценка персонала?
3. Какие проблемы, на Ваш взгляд, могут возникнуть при формальном проведении оценки персонала в организации?
4. Что такое аттестация персонала и какие основные этапы аттестационного процесса Вы знаете?
5. Назовите основные достоинства и недостатки процедуры аттестации.
6. От каких факторов зависит успех проведения аттестационного собеседования? В чем заключается подготовка к проведению аттестационного собеседования со стороны руководителя и со стороны аттестуемого сотрудника?
7. Какие методы оценки сотрудников Вы знаете? В чем заключаются их основные достоинства и недостатки?
8. От чего зависит выбор того или иного метода оценки?

Практические задания и конкретные ситуации.

Задание 1. Практическая ситуация 1⁵⁰.

Александр Чесноков, генеральный директор Международного центра по обучению управлению, обратился в консультационную компанию, специализирующуюся в области управления персоналом. Руководимый им центр перерос, по мнению Александра, границы неформальной организации и нуждается в формальных системах управления, прежде всего, системе оценки персонала. За три года своего существования Центр превратился из объединения троих бывших коллег по консультационной компании в мощное учебное заведение, реализующее десятки программ профессионального обучения. В центре работает 15 штатных инструкторов и 5 технических сотрудников. Александр также периодически приглашает преподавателей со стороны, с которыми заключаются разовые контракты. Центр проводит обучение руководителей, специалистов по финансам, бухгалтерскому учету и стратегическому управлению, предлагая общие курсы для всех желающих, а также разрабатывая специальные программы по заказу организаций. На долю последних приходится до 70% объема работ Центра.

⁵⁰ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с., стр. 225-226.

По мнению Александра, начальный период «компании-семьи», когда каждый старался изо всех сил, завершился, и Центр нуждается в формальной системе оценки работы каждого из сотрудников.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели в области управления персоналом стоят перед Центром?
2. Какую систему оценки Вы бы предложили Александру?

Задание 2. Практическая ситуация 2⁵¹.

Отдел человеческих ресурсов европейской штаб-квартиры многонациональной корпорации провел анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедуре аттестации, проводимой в штаб-квартире по классической схеме – ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Собрать мнение сотрудников было достаточно сложно, поскольку большинство из них проводит львиную долю своего времени в региональных филиалах и лишь иногда появляется в своем офисе. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали, что

- 65% сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50% сотрудников считают, что руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45% сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения; 12% утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68% сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо, помимо повышения оклада;
- 75% проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения; 25% руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы для обсуждения:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры по усовершенствованию системы оценки Вы бы предложили отделу человеческих ресурсов штаб-квартиры?

⁵¹ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с., стр. 226-227.

Задание 3. Пять ошибок оценщика

(журнал "Секрет фирмы" № 18 (105) 16.05.2005)

Когда традиционные способы стимулирования подчиненных больше не действуют, лекарством для повышения интереса коллектива к работе становится регулярная оценка деятельности сотрудников. Чтобы овладеть этим искусством и получить уникальный инструмент управления эффективностью работы персонала, необходимо усвоить несколько простых, но важных правил.

Люди далеко не всегда ведут себя рационально. Они неоднозначно реагируют на материальные стимулы и требуют индивидуального, а не стандартизированного подхода. К таким выводам пришел в 1920-е годы профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо, изучая влияние разных факторов на повышение производительности труда. В ходе ставших классикой Хотторнских экспериментов на заводах Western Electric под Чикаго Мэйо заметил: четко разработанные операции и хорошая заработная плата сами по себе не гарантируют увеличение производительности, но эту задачу можно решить, продемонстрировав интерес к деятельности рабочих.

Деловая оценка, которую регулярно проводит руководитель и в основе которой лежат беседы с работниками, по сути, выполняет аналогичную функцию. Она оказывает тот же эффект, что открыл в 1920-х годах Мэйо. Поэтому эксперты склонны рассматривать оценку не только как способ получения информации для решения таких задач, как формирование кадрового резерва, составление карьерного плана, программы обучения сотрудника и прочих, но и как фактор, существенно влияющий на саму эффективность труда.

Оценка деятельности подчиненных, основанная на беседе с непосредственным руководителем, оказывается весьма результативным, но далеко не простым процессом. Ошибки, допускаемые в процессе деловой оценки, существенно снижают возможный эффект. СФ систематизировал основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители, оценивая персонал.

Основные ошибки деловой оценки

1. Ошибки восприятия

Проводя оценку, руководители, сами того не подозревая, оценивают не человека, а его поступок или черту характера. Стереотипы, которые включаются в ходе оценки, объединены понятием гало-эффект (англ. halo-effect). С ним связано большинство просчетов в оценке личности, допускаемых при деловой оценке:

- ошибка жесткости и мягкости, выражающаяся в тенденции к занижению или завышению оценки;
- ошибка «нимба»: оценка под воздействием положительного или отрицательного общего впечатления;
- ошибка экстремальности: эксперт выставляет только крайние оценки;
- ошибка усреднения: оценка по средним значениям показателей;
- ошибка учета последних событий: тенденция использовать при оценке сотрудника события последнего времени, без учета более широких временных рамок;

– явление ореола: завышение оценки работника под влиянием формальных характеристик;

– ошибка приоритетности: оценка на основе предпочтения, отдаваемого оценивающим одному или нескольким качествам сотрудника и влияние этих предпочтений на общую оценку;

– ошибка пристрастия: оценка на основе личного пристрастия оценщика, которое влияет на оценку больше, чем качество работы.

Типичным примером того, как одна положительная или отрицательная черта или характеристика человека оттесняет на задний план все другие качества, является неправильная оценка менеджера по продажам – высокие показатели продаж вовсе не должны свидетельствовать о собранности сотрудника, его умении организовать личное время.

Психологи получили свидетельства того, что физическая привлекательность часто является именно такой характерной чертой. «Исследования показали, что мы автоматически приписываем индивидам, имеющим приятную внешность, такие положительные качества, как талант, доброта, честность, ум, – написал социальный психолог Роберт Б. Чалдини в книге „Психология влияния”. – Более того, мы не отдаем себе отчета в том, какую большую роль играет физическая привлекательность в нашем восприятии людей. Последствия подсознательного допущения того, что „красивая форма равна прекрасному содержанию”, порою пугают меня». Внешне успешный сотрудник может оказаться не так эффективен, как это кажется на первый взгляд.

2. Ошибки подчинения

Глава Chrysler Ли Якокка в книге «Карьера менеджера» указал на две наиболее распространенные ошибки, допускаемые менеджерами в попытках оценить подчиненных. Эти ошибки он выявил, используя в течение нескольких лет – чтобы наладить коммуникации и сделать процедуру оценки и обратной связи регулярной – систему ежеквартальных докладов. Раз в три месяца менеджер садился за стол рядом со своим непосредственным начальником, чтобы обсудить результаты сделанного и наметить цели на следующий квартал. Если между менеджером и руководителем достигалось полное согласие относительно намеченных целей, менеджер оформлял их в виде документа, который начальник визировал своей подписью. Такая система породила диалог между менеджером и руководителем, способствовала налаживанию их отношений, самокритичной оценке подчиненным своей работы.

Ли Якокка уверяет, что система ежеквартальных докладов обладает свойством саморегулирования; эффективнее всего она действует, если не вмешиваться в ход работы подчиненного. Функционируя автоматически, она обеспечивает конструктивную взаимосвязь людей, стремящихся достигнуть разумных, согласованных целей.

3. Применение производственных критериев оценки

Помните о том, что вы оцениваете людей. Есть особая категория руководителей: увлеченные производственными показателями, они не стремятся вникнуть в работу подчиненных, а иногда и вовсе забывают о том, что важно оценить не только сделанную работу, но также и тех, кто за ней стоит. Обыч-

но оценка в менеджменте производится по реальным, измеримым результатам: есть ли продажи, каков их объем, проведены ли переговоры, составлен ли маркетинговый календарь.

Проблема в том, что, научившись управлять процессами, руководители стремятся перенести свой опыт на управление сотрудниками, а это не всегда уместно.

4. Отсутствие коммуникаций

Предоставьте сотрудникам возможность воспользоваться обратной связью. Ее наличие и качество способны существенно повысить как точность получаемых в результате оценки данных, так и положительный психологический эффект. По мнению Марии Колосовой, самым простым и эффективным способом наладить коммуникации остаются специальные вопросы, задавая которые руководитель демонстрирует личную заинтересованность:

- Что у нас хорошего (какие достижения, где все в порядке)?
- Что требует коррекции, развития?
- Какие есть ресурсы, для того чтобы достигнуть поставленных целей?

Чтобы наладить обратную связь с подчиненными, многие руководители используют и формализованные системы. Например, в российском представительстве компании Philip Morris менеджеры верхнего звена ежегодно получают формальную и неформальную обратную связь, задача которой – обеспечить оптимальное карьерное развитие сотрудников. «Компания излагает свои ожидания в отношении каждого работника и предоставляет необходимые ресурсы, поддержку и мотивацию, чтобы сотрудник мог внести вклад в успех бизнеса», – рассказал СФ Дэни Кройсберг, директор отдела по работе с персоналом «Филип Моррис сэйлз энд маркетинг». В компании считают, что взаимные обязательства – единственный способ как для персонала, так и для организации сохранить темп развития и добиться процветания.

Отсутствие же коммуникаций приводит к тому, что менеджеру становится трудно определить, в каком направлении развиваться самому и развивать направление деятельности, за которое он отвечает.

5. Оценка ради оценки

Одной из самых распространенных ошибок является оценка ради оценки. Чтобы избежать этого, достаточно выявить процессы, на улучшение которых может быть направлена информация, полученная в результате оценки сотрудников.

Некоторые компании делают упор на систему планирования кадрового резерва и поиск талантов. Регулярно оценивая персонал, можно выявить, что и каким образом достиг тот или иной специалист, каков его долгосрочный потенциал, в каких областях ему необходимо развиваться, куда он хотел бы двигаться и что могло бы ему помочь. «Оценивая деятельность, мы, с одной стороны, смотрим на прошлое, оцениваем, каков результат выполнения тех или иных измеримых целей, согласованных с этим сотрудником, например, на год. С другой – изучаем, как он пришел к выполнению поставленных задач, соответствовало ли это нашим ценностям», – объясняет Дэни Кройсберг. – Также мы оцениваем, какую должность сотрудник может занять в долго-

срочной перспективе, и определяем необходимые шаги в области карьеры и развития».

Управленцев сложно переучивать, поэтому надо ввести жесткие стандарты оценки, не дожидаясь, пока линейные руководители начнут изобретать свои. Когда начальник научился оценивать результаты, а также создавать обратную связь, необходимость вносить изменения в поведение и стиль управления начинает встречать сопротивление. «Оно связано с тем, что руководитель, как правило, уже сложился как зрелая, самодостаточная личность. То, что он делает как управленец, есть проявление его устойчивых и глубинных характеристик, но это уже вопрос коучинга», – считает Мария Колосова.

Вопросы для обсуждения:

1. С какой целью проводится оценка персонала?
2. Выделите основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители, оценивая персонал.
3. Какая из перечисленных проблем, на Ваш взгляд, наиболее весомая?
4. Какие меры по решению названных проблем Вы бы предложили отделу человеческих ресурсов?

Задание 4. Цена оценки

(журнал "Секрет фирмы" № 12 (51) 29.03.2004)

Ассесмент – оценка персонала – становится все более популярной услугой в сфере управления человеческими ресурсами. Однако разные специалисты трактуют это понятие по-разному, стоимость услуг отличается едва ли не на порядок, а осязаемым итогом процедуры является лишь отчет консультанта. Чем на самом деле является рынок оценки, объем которого в прошлом году достиг \$30 млн, выяснял Андрей Вирковский.

Что это такое

В жизни каждой компании наступает момент, когда знание того, что собой представляют ее сотрудники, становится ключевым для развития бизнеса. Тогда и наступает время для обращения к услуге ассесмента – оценке персонала.

Чаще всего данную услугу (полное название «ассесмент-центр», центр оценки) задействуют, когда необходимо определить профессиональные и личностные качества топ-менеджмента компании, а также для оценки кандидатов на соответствующие должности. Реже ассесмент применяется в отношении менеджеров среднего звена и ключевых специалистов. Услуга дорогая, а технология оценки подразумевает работу с небольшими группами – 6–10 (реже 15–20) человек. Возможен и индивидуальный ассесмент, но, как правило, используется он в исключительных случаях, в отношении претендента на особенно важную позицию.

Теоретически данные ассесмента можно использовать и для других целей. Скажем, если система мотивации базируется на оценке компетенций сотрудников, ассесмент может заменить традиционную для таких моделей ат-

тестацию. Правда, себестоимость данной процедуры окажется на порядок выше, да и на оценку всех работников крупной компании у провайдера услуги может просто не хватить ресурсов. При оценке персонала небольшого предприятия численностью в 200–300 человек три группы консультантов должны работать в течение месяца. Стоимость подобных работ подрядчики затрудняются назвать точно – «с такими заказами к нам пока никто не обращался».

Из чего складывается

Фундаментом для проведения работ является «модель компетенций» – критерии, по которым будут оценивать сотрудников. По словам Анны Саликовой, директора по работе с клиентами компании «Поляков и партнеры», «многие российские компании, заказывая оценку персонала, не располагают разработанными критериями и моделями компетенций, необходимых для объективной оценки специалистов. В этом случае их создание берут на себя консультанты. В зависимости от количества обрабатываемых позиций такая услуга может обойтись от \$1,5 тыс. до нескольких десятков тысяч долларов».

Классический ассессмент включает три основные составляющие: групповую оценочную сессию (деловые игры, работа с кейсами), тестирование (так называемые «батареи тестов») и индивидуальные интервью.

Ядро ассессмента – деловые игры. Консультанты разрабатывают упражнения – ситуации, участвуя в которых, работник демонстрирует подлежащие оценке качества. Результат выставляется в баллах. Наивысшая отметка означает, что испытуемый не только продемонстрировал обладание искомой компетенцией, но и активно применял ее на практике. Тестирование и глубинные интервью закрепляют представление о данном человеке. Итогом оценки становится отчет, в котором консультанты определяют уровень развития данных качеств испытуемого и их влияние на его практическую деятельность.

Сколько стоит

По словам Дмитрия Полякова, управляющего партнера компании «Поляков и партнеры», на рынке распространены два основных подхода к расчету стоимости работ по ассессменту. Одни компании-оценщики исходят из стоимости консультант-часа, другие – из объема работ, необходимых для оценки одного человека.

Например, в компании «ФБК-персонал» стоимость оценочных процедур находится в диапазоне \$40-\$70 за час работы консультанта. При этом стандартный комплекс ассессмент-центра занимает, как правило, два-три дня у группы из нескольких консультантов. Подготовка заключения об ассессменте обойдется дополнительно в 20–30% от стоимости оценочной процедуры.

В компании «Евроменеджмент» групповая оценочная сессия – «ядро» ассессмент-центра – стоит от \$1,5 тыс. до \$2,5 тыс. А при проведении полного комплекса работ разумной ценой в расчете на одного человека в компании считают \$350-\$600. Если заказчик не требует писать отчет, ассессмент одного сотрудника может обойтись и в \$200.

В Arthur Hunt тарифы жестче. Один день полного ассессмент-центра компания оценивает в \$2 тыс. Сама процедура, как правило, длится два-три дня. В компании «Экопси Консалтинг» этот комплекс для группы в шесть-десять человек обойдется от \$6,8 тыс. до \$11,2 тыс. Разброс стоимости на рынке ассессмента довольно велик, с компании могут попросить и \$200, и \$1000 долларов за оценку одного человека. Чаще всего цена зависит от уровня и известности компании, проводящей данную работу, а также от объема заказанных услуг. Значение имеет и должность оцениваемых сотрудников – оценка мидл-менеджера обойдется в \$250–400, топ-позиция – от \$700 до \$1000.

К кому обращаться

Прежде весьма экзотичный, в настоящее время ассессмент становится все популярнее. Услуги по оценке персонала сегодня только в Москве предоставляют около ста компаний. По приблизительным подсчетам обрабатывается около 2–3 тысяч заказов, что обеспечивает рынку оборот более \$30 млн.

Многие фирмы осуществляют оценку персонала лишь «номинально», в объеме их заказов данные виды работ не достигают и 10% (скажем, у иных рекрутинговых и тренинговых компаний, занимающихся ассессментом как побочным видом деятельности). Да и те, декларируя предоставление услуг по оценке персонала, на практике часто предлагают совершенно разные вещи. Одни – классический вариант ассессмент-центра, другие – упрощенные виды ассессмента (тесты, интервью, деловые игры), третьи – весь комплекс управленческого консалтинга, куда оценка входит как составная часть, четвертые – аттестацию персонала.

Услуги «классического» ассессмента предоставляют всего 5–10 специализированных компаний. В качестве основных провайдеров услуг такого рода известны, прежде всего, транснациональная корпорация SHL, компании «ЭКОПСИ Консалтинг» и «Евроменеджмент».

По количеству клиентов их доля на пестром рынке оценки персонала невелика. «Евроменеджмент» обрабатывает 20–30 заказов в год, а у лидера рынка «Экопси Консалтинга» заказов больше всего в два раза. Вообще на долю крупных компаний приходится не более 20% всех работ. Однако эти заказы – самые «дорогие». Например, при слиянии крупных компаний оценке могут подлежать сотни линейных руководителей. В этом случае из них формируют стандартные группы (шесть-десять человек), а процесс оценки ставится на поток. Сумма контракта оказывается кратной количеству оцениваемых групп, однако в статистике провайдера она значится как один заказ. В результате, несмотря на небольшое число клиентов, именно крупные компании-оценщики осваивают большую часть средств рынка оценки персонала.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое ассессмент?
2. Перечислите основные составляющие ассессмента?
3. Предложите несколько способов сократить расходы на проведение ассессмента?

Задание 5. Кейс «Человек_3»

(Текст: Юлиана Петрова// Журнал «Секрет Фирмы» № 48(280) от 08.12.2008)

В компании "Северсталь-ресурс" развернута система ежегодной оценки 700 руководителей. Обработка всех этих данных оказалась задачей нетривиальной.



Юлия Назарова, координатор проекта по управлению талантами компании «Северсталь-ресурс»

Координатор проекта по управлению талантами компании "Северсталь-ресурс":

— Сначала мы разработали принципы оценки, опросники по компетенциям, формы для оценки руководителей, выстроили всю цепочку сбора и использования материалов. Методика "360 градусов" подразумевает, что в оценке участвует не только сам менеджер, но и его вышестоящие начальники, коллеги, подчиненные. В нашей компании каждого менеджера оценивают два руководителя, пять коллег и пять подчиненных. То есть для оценки 700 человек нам в общей сложности нужно привлечь 2-2,5 тыс. сотрудников. Все заполняют две формы: первая содержит около 50 вопросов, во второй — 15 пунктов, по которым нужно дать оценку с комментариями.

Главная проблема была в организации: нужно раздать людям анкеты в бумажном виде, затем собрать, обобщить и выработать отчет, удобный не только для HR-менеджера, но и для руководителей. И все это силами лишь пяти координаторов.

Чтобы решить эту задачу, мы внедрили информационную систему по управлению человеческим капиталом ETWeb (StepStone Solutions, в России — Axes Management), на что ушло около двух месяцев. И с этого года все 2,5 тыс. участников заходят на свои странички в ETWeb, видят, кого им нужно оценить, и заполняют формы. А система по разработанным нами шкалам и критериям автоматически создает готовые отчеты. Благодаря автоматизации сейчас на оценку 700 руководителей уходит столько же времени, сколько раньше на 100 человек, к тому же не нужно собирать, обрабатывать, хранить бланки, обеспечивать конфиденциальность. Просто нажимаешь на кнопку и получаешь отчет в готовом виде.

Вопросы для обсуждения:

1. С какой периодичностью, по Вашему мнению, следует проводить оценку руководителей в компании?

2. Что подразумевает методика оценки персонала «360 градусов»?
3. В чем сложность использования данной методики?
4. Каким образом можно преодолеть эти сложности?
5. Почему для сведений о сотрудниках, полученных в результате оценки, следует обеспечивать конфиденциальность? Как защитить эту информацию от несанкционированного доступа и каковы возможные последствия утечки данной информации?

Задание 6. Ситуация "ДЕЛОВАЯ ОЦЕНКА В КОМПАНИИ GLENROY"

Оценка исполнения становится еще более важным вопросом, если вы занимаетесь бизнесом самостоятельно. Конечно, можно работников с низким уровнем исполнения (10-20%) держать под страхом увольнения, и многие мелкие фирмы поступают именно так. Однако этот метод вполне приемлем, если у вас в подчинении работают 1000 сотрудников, другое дело - магазин с восемью работниками. Менеджеры крупных фирм могут обратиться за помощью в отдел по управлению персоналом, если у них возникают проблемы с проведением оценки работников и увольнением слабых. И, конечно же, у них есть сотрудники, которые тут же заменят уволенных.

Такой метод недоступен для малых организаций, и особенно - для мелких магазинов. Найм первоклассных работников для них не менее важен, чем для крупных компаний. И менеджер-собственник находится под постоянным давлением осуществлять контроль над продажами, банковскими операциями, руководить различными мероприятиями, для чего у крупных фирм есть другие специалисты. Некоторые мелкие фирмы обращаются к гораздо более неформальным процессам оценки. Например, компания Glenroy в Висконсине производит упаковочные материалы для пищи и предметов личной гигиены. Она прекратила проводить официальные оценки уже несколько лет назад. Менеджер по финансам и администрированию отмечает следующее: "Мы стали больше внимание уделять работникам во время рабочего процесса, вместо того, чтобы раз в год проверить их, а потом расхлебывать ошибки и упущения".

Вопросы для обсуждения:

- 1) Какой тип оценки избрали в компании Glenroy?
- 2) Насколько оправдан выбор менеджеров компании? Обоснуйте свою позицию.

Задание 7: «Лучший кандидат в HR-директоры»

Крупная отечественная компания - один из лидеров молочной промышленности - объединяет 12 молочных производственных компаний в России и одно - в Белоруссии. В связи с развитием бизнеса компания планирует открытие производства в Казахстане. В связи с этим возникла потребность в директоре по персоналу казахстанского филиала. Эта должность понадобилась для того, чтобы, во-первых, организовать полную комплектацию штата -

производства и офиса и, во-вторых, внедрить систему управления персоналом, принятую в компании. Новый сотрудник будет подчиняться напрямую HR-директору головного офиса. У него самого в подчинении окажутся три сотрудника - делопроизводитель и два рекрутера. Вся работа будет проходить в тесном взаимодействии с директором филиала. Предполагается обмен опытом с HR-директорами других подразделений компании. Задачи специалиста будут следующие: полный спектр задач - от организации системы подбора до внедрения корпоративной культуры и стандартов компании в филиале. И конечно, трансляция основных принципов системы управления персоналом из головного офиса в филиал. Найти кандидатов, чьи профессиональные навыки соответствовали бы требованиям компании и которые были готовы к переезду в другую страну, оказалось нелегко. После продолжительного отбора остались шесть человек.

Задание:

Представьте, что вам необходимо подготовить ассесмент-центр, чтобы выбрать самого подходящего кандидата. Кого бы вы пригласили в качестве наблюдателей?

Перечислите, по каким критериям вы бы стали выбирать оценщиков. Какие упражнения, на ваш взгляд, необходимо включить в процедуру ассесмента для отбора кандидата на должность HR-директора? Почему?

Творческая работа: Организация аттестации сотрудников в организации

Положение об аттестации сотрудников (государственный вариант)

1. Общие положения.

1.1. Аттестация сотрудников, занимающих должности в ООО «К» (далее — «Компания»), призвана способствовать совершенствованию деятельности Компании по подбору, повышению квалификации и расстановке сотрудников, определению уровня их профессиональной подготовки и соответствия замещаемой должности, а также решению вопросов о включении их в резерв для выдвижения на вышестоящие должности Компании.

1.2. Аттестации подлежат сотрудники, замещающие в Компании все виды должностей.

1.3. Аттестация проводится ___ раза в год.

2. Организация проведения аттестации.

2.1. Для проведения аттестации:

- 1) формируется аттестационная комиссия;
- 2) утверждается график проведения аттестации;
- 3) составляются списки сотрудников, подлежащих аттестации;
- 4) подготавливаются необходимые документы для аттестационной комиссии.

2.2. Аттестационная комиссия состоит из председателя, заместителя председателя, секретаря и членов комиссии.

Председателем аттестационной комиссии является генеральный директор Компании.

В состав аттестационной комиссии включаются руководитель кадровой службы, непосредственный руководитель аттестуемого сотрудника, иные сотрудники компании, которые могут быть привлечены к работе в комиссии по решению ее председателя. Количественный и персональный состав комиссии утверждается генеральным директором Компании.

2.3. График проведения аттестации сотрудников утверждается председателем аттестационной комиссии на основании утверждаемых сроков проведения очередной аттестации. В графике указываются:

- 1) наименование структурного подразделения Компании, в котором проводится аттестация;
- 2) дата и время проведения аттестации;
- 3) дата представления в аттестационную комиссию необходимых документов с указанием ответственных за такое представление.

График проведения аттестации доводится до сведения каждого аттестуемого не менее чем за месяц до даты ее проведения.

2.4. Не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации секретарю аттестационной комиссии представляется отзыв на подлежащего аттестации сотрудника, подписанный его непосредственным руководителем. Отзыв должен содержать следующие сведения о сотруднике:

- 1) фамилия, имя, отчество;
- 2) замещаемая должность на момент проведения аттестации и дата назначения на эту должность;
- 3) перечень основных вопросов, в решении которых принимал участие;
- 4) мотивированная оценка профессиональных, личностных качеств и результатов деятельности.

По решению аттестационной комиссии для подготовки заключения о личностных и деловых характеристиках аттестуемого могут быть привлечены независимые эксперты, а также проведено тестирование аттестуемого. В этом случае к отзыву прикладываются заключение экспертов и результаты тестирования.

При каждой последующей аттестации в аттестационную комиссию представляются также отзыв о сотруднике и его аттестационный лист с данными предыдущей аттестации.

Кадровая служба Компании не менее чем за неделю до начала аттестации должна ознакомить каждого сотрудника с представленным отзывом о его деятельности в Компании. При этом аттестуемый сотрудник вправе представить в аттестационную комиссию дополнительные сведения о своей деятельности за предшествующий период, а также заявление о своем несогласии с представленным отзывом.

Аттестации не подлежат следующие сотрудники:

- 1) беременные женщины;
- 2) находящиеся в отпуске по уходу за ребенком (аттестация указанных сотрудников проводится не ранее чем через год после выхода из отпуска).

3. Проведение аттестации.

3.1. Аттестация проводится в присутствии аттестуемого сотрудника. В случае неявки сотрудника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

3.2. Аттестационная комиссия рассматривает представленные документы, заслушивает сообщения сотрудника и в случае необходимости — его непосредственного руководителя о деятельности сотрудника.

Аттестационная комиссия в целях объективного проведения аттестации после рассмотрения представленных аттестуемым дополнительных сведений о его деятельности за предшествующий период и его заявления о несогласии с представленным отзывом вправе перенести аттестацию на очередное заседание комиссии.

3.3. Обсуждение профессиональных и личностных качеств сотрудника применительно к его должностным обязанностям и полномочиям должно быть объективным и доброжелательным.

Оценка служебной деятельности сотрудника основывается на его соответствии квалификационным требованиям по замещаемой должности, определении его участия в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением задач, сложности выполняемой им работы, ее результативности. При этом должны учитываться профессиональные знания сотрудника, опыт работы, повышение квалификации и переподготовка, а также в отношении соответствующей группы должностей организаторские способности.

3.4. Заседание аттестационной комиссии считается правомочным, если на нем присутствуют не менее двух третей ее членов.

Решение об оценке профессиональных и личностных качеств сотрудника, а также рекомендации аттестационной комиссии принимаются в отсутствие аттестуемого открытым или тайным голосованием простым большинством присутствующих на заседании членов аттестационной комиссии. При равенстве голосов сотрудник признается соответствующим занимаемой должности.

Проходящий аттестацию сотрудник, являющийся членом аттестационной комиссии, в голосовании не участвует.

3.5. Аттестационная комиссия по результатам аттестации вправе внести на рассмотрение генерального директора Компании или руководителя структурного подразделения мотивированные рекомендации о повышении сотрудника в должности, об изменении персональной надбавки, о включении в резерв на выдвижение на вышестоящую должность в Компании.

3.6. В результате аттестации сотруднику дается одна из следующих оценок:

- 1) соответствует занимаемой должности;
- 2) соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии по его служебной деятельности;
- 3) не соответствует занимаемой должности.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист сотрудника, оформляемый согласно приложению 1 к настоящему Положению. Аттестационный

лист подписывается председателем, заместителем председателя, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принимавшими участие в голосовании. С аттестационным листом сотрудник знакомится под расписку. Другие документы по результатам аттестации не оформляются. Аттестационный лист сотрудника, прошедшего аттестацию, и отзыв на него хранятся в личном деле сотрудника.

3.8. Результаты аттестации сотрудника представляются генеральному директору Компании, руководителю структурного подразделения не позднее чем через семь дней после ее проведения.

3.9. Соответствующий руководитель с учетом результатов аттестации принимает решение:

- 1) о повышении сотрудника в должности;
- 2) об изменении сотруднику должностного оклада, установлении, изменении или отмене надбавки за особые условия работы;
- 3) о включении сотрудника в резерв на выдвижение на должность.

3.10. Сотрудник в случае признания его не соответствующим занимаемой должности направляется на повышение квалификации или переподготовку либо с его согласия переводится на другую должность.

3.11. При отказе сотрудника от повышения квалификации, переподготовки или перевода на другую должность генеральный директор Компании, руководитель структурного подразделения вправе принять решение об увольнении сотрудника в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.

3.12. Решения, предусмотренные пунктами настоящего Положения, принимаются соответствующим руководителем не позднее чем через два месяца со дня аттестации сотрудника. По истечении указанного срока уменьшение сотруднику надбавки за особые условия работы, перевод его на другую должность или увольнение по результатам данной аттестации не допускаются. Время болезни и отпуска сотрудника в двухмесячный срок не засчитывается.

3.13. Трудовые споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с законодательством Российской Федерации о труде.

Задание:

Ознакомившись с положением об аттестации государственных служащих, приведите примеры положений для коммерческих предприятий. Выделите общие черты данных положений и отличия.

Дополнительная информация⁵²

Приказ о проведении аттестации

Приказ №__

«__»_____20__ г.

Приказываю:

1. Провести аттестацию работников отделов (название отдела) с «__»_____20__ г. по «__»_____20__ г.
2. Для проведения аттестации назначить аттестационную комиссию в составе:_____.
3. Рабочую аттестацию провести в соответствии с Положением о порядке проведения рабочей аттестации.
4. Утвердить график проведения аттестации.
5. Руководителям подразделений (Ф. И. О.) подготовить письменные характеристики на сотрудников, проходящих аттестацию, для представления их в комиссию к «__»_____20__ г.
6. Утвердить единую форму представления на работника.
7. Утвердить единую форму аттестационного листа.
8. Ответственность за подготовку и явку на аттестацию возложить на (Ф. И. О., должность).

Контроль за исполнением приказа оставляю за собой.

Генеральный директор_____

Протокол заседания аттестационной комиссии

Протокол

Заседания аттестационной комиссии ООО «XXX»

от «__»_____20__ г.

Комиссия в количестве__ человек, в составе:

Председателя _____

Членов комиссии: _____

провела аттестацию сотрудника _____

работающего с _____

в должности _____

в подразделении компании _____

1. Выступали _____

2. Решение комиссии _____

3. Пожелания и замечания комиссии _____

Председатель комиссии _____

Члены комиссии _____

Аттестуемый _____

⁵² Сvergун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. — СПб.: Питер, 2005. — 320 с. с. 297-304

Аттестационная форма

Ф. И. О. сотрудника _____

Должность _____ Подразделение _____

Ф. И. О. непосредственного руководителя _____

Дата проведения аттестации « ____ » _____

Состав аттестационной комиссии _____

Рабочие достижения.

Сотрудник.

Что вы считаете своими рабочими достижениями за время работы в компании?

Комментарий руководителя.

Что вы считаете рабочими достижениями сотрудника за время работы в компании?

Компетенции.

Оценка развития компетенций.

Компетенции	Самооценка сотрудника	Оценка руководителя	Оценка директора
	<i>A B C D E</i>	<i>A B C D E</i>	<i>A B C D E</i>
	<i>A B C D E</i>	<i>A B C D E</i>	<i>A B C D E</i>
	<i>A B C D E</i>	<i>A B C D E</i>	<i>A B C D E</i>

Сотрудник. Конкретные примеры, подтверждающие поставленные оценки:

Комментарии непосредственного руководителя:

Сотрудник. Что вы считаете своими наиболее сильными деловыми качествами? Какие компетенции вы хотели бы в себе развивать?

Комментарии руководителя. Наиболее сильные качества сотрудника. Компетенции сотрудника, которые нуждаются в развитии.

Рабочие цели.

Сотрудник. Цели сотрудника на следующие полгода. Основные результаты, которые должны быть достигнуты.

Руководитель. Согласованные цели на следующие полгода. К каким достижениям сотрудник должен стремиться?

Карьерные интересы.

Сотрудник. Ваши карьерные интересы. Чего вы хотели бы добиться в компании?

Обучение.

Сотрудник. Какие новые знания и навыки вам были бы полезны для реализации поставленных задач?

Дополнения.

Сотрудник. Ваши предложения по усовершенствованию работы компании?

Контрольный лист испытательного срока

Ф. И. О. _____

Должность _____

Подразделение _____

Руководитель _____

Испытательный срок.

Дата начала «___» _____ 20__ г.

Дата окончания «___» _____ 20__ г.

Специальные знания и профессиональные навыки, которыми необходимо овладеть к концу испытательного срока.

Общие сведения о компании	Отметка о выполнении
1. Общие сведения о компании 2. Правила ведения документации 3. Режим работы 4. Основные сведения о проектах компании 5. Корпоративные правила работы с клиентами	
Профессиональные навыки, достигнутые к концу испытательного срока	

Куратором на время испытательного срока назначается _____

Состав аттестационной комиссии: _____

Дата проведения установочного совещания _____

Дата проведения итогового заседания _____

Подпись сотрудника _____

Тема 9. Профессиональное развитие и обучение персонала

Краткое содержание темы.

В современных условиях, когда темпы научно-технического прогресса многократно ускорились, быстрее начали устаревать профессиональные знания. Поэтому профессиональное развитие и обучение персонала становится одним из важнейших факторов успешного функционирования любой организации.

Организация профессионального обучения стала ведущей функцией системы управления персоналом. Бюджет профессионального обучения ведущих компаний является наибольшей статьей расходов после заработной платы⁵³. Крупные корпорации за рубежом создают для обучения своих сотрудников собственные постоянно действующие университеты и институты. Однако и для небольших организаций профессиональное обучение работников является не менее важным.

Под профессиональным развитием понимают процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач⁵⁴. Организации разрабатывают специальные методы и системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры.

Ведущие организации затрачивают на профессиональное развитие значительные средства – от 2 до 10% фонда заработной платы. Эти затраты являются капиталовложениями организации в развитие своих сотрудников, от которых она ожидает отдачи в виде повышения производительности, т.е. увеличения вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей⁵⁵.

Следует отметить, что капиталовложения организации в профессиональное развитие сотрудников оказывают влияние не только на финансовые показатели деятельности компании, но и повышают мотивацию и лояльность сотрудников к организации, способствуют улучшению социально-психологического климата в коллективе, обеспечивают преемственность в управлении⁵⁶.

Профессиональное развитие и обучение положительно влияет и на самих сотрудников, повышая их конкурентоспособность на рынке труда, обеспечивая возможности дальнейшего профессионального роста и укрепляя уверенность в себе.

Для общества в целом развитие внутрифирменных систем профессионального развития и обучения также имеет немаловажное значение, способ-

⁵³ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с., стр. 141.

⁵⁴ Там же, стр. 143.

⁵⁵ Там же, стр. 144.

⁵⁶ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – 272 с., стр. 51.

ствуя улучшению качества человеческих ресурсов, повышению производительности общественного труда без дополнительных затрат.

Ориентирами в системе развития и обучения персонала на современном этапе выступают его непрерывность и систематичность, а также взаимосвязь со стратегическими целями развития и потребностями организации⁵⁷.

Отправным пунктом в системе управления профессиональным развитием и обучением на внутриорганизационном уровне является определение потребностей организации в данной сфере. Здесь важно выявить несоответствие между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для эффективной реализации ее целей (в настоящее время и в будущем) и теми знаниями, навыками, компетенциями, которыми он обладает в действительности. В определении потребностей в профессиональном развитии и обучении отдельного сотрудника должны принимать участие специалисты отдела управления персоналом (отдела профессионального обучения и развития), сам сотрудник и его непосредственный руководитель.

Для определения внутрифирменных потребностей в профессиональном обучении и развитии необходимо учитывать целый ряд факторов, среди которых – изменения, происходящие во внешней среде (в поведении на рынке конкурентов, поставщиков, меры государственного регулирования, изменение потребительских предпочтений и т.д.); технико-технологические факторы (научно-технический прогресс и появление новых видов продукции, товаров-субститутов, услуг, изменения в технологиях производства и др.); изменение стратегии развития организации; совершенствование организационной структуры; диверсификация производства и капитала (освоение новых видов деятельности).

Целям определения потребностей в профессиональном развитии и обучении служат аттестация и подготовка индивидуального плана развития. После аттестации, в ходе проведения которой сотрудник обсуждает со своим непосредственным руководителем необходимость и направления своего профессионального развития и обучения, составляется план индивидуального развития. Подобные планы передаются специалистам по профессиональному развитию и обучению, которые анализируют их с точки зрения реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям, а также корректируют индивидуальные планы. Затем все индивидуальные планы развития сотрудников сводятся воедино и на этой основе составляется программа профессионального развития и обучения персонала организации. Она содержит цели профессионального развития и обучения, мероприятия по их достижению и бюджет.

Профессиональное обучение считается важнейшим средством профессионального развития. Оно представляет собой процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам орга-

⁵⁷ Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала // «Управление развитием персонала» (ЗАО «Издательский дом Гребенникова»). - №1, 2006.

низации. Анализируя термины «профессиональное обучение» и «профессиональное развитие» следует отметить, что формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение. Профессиональное развитие включает в себя профессиональное обучение. Однако на самом деле различие между ними может быть чисто условным. И профессиональное развитие, и обучение подчинены одной цели – подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач⁵⁸. Некоторые авторы утверждают, что профессиональное обучение ориентируется на задачи сегодняшнего дня, а профессиональное развитие – на будущие потребности организации. С ускорением изменений в организационном окружении это различие становится все более условным.

Профессиональное обучение в современных организациях представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов (см. рис. 1⁵⁹).

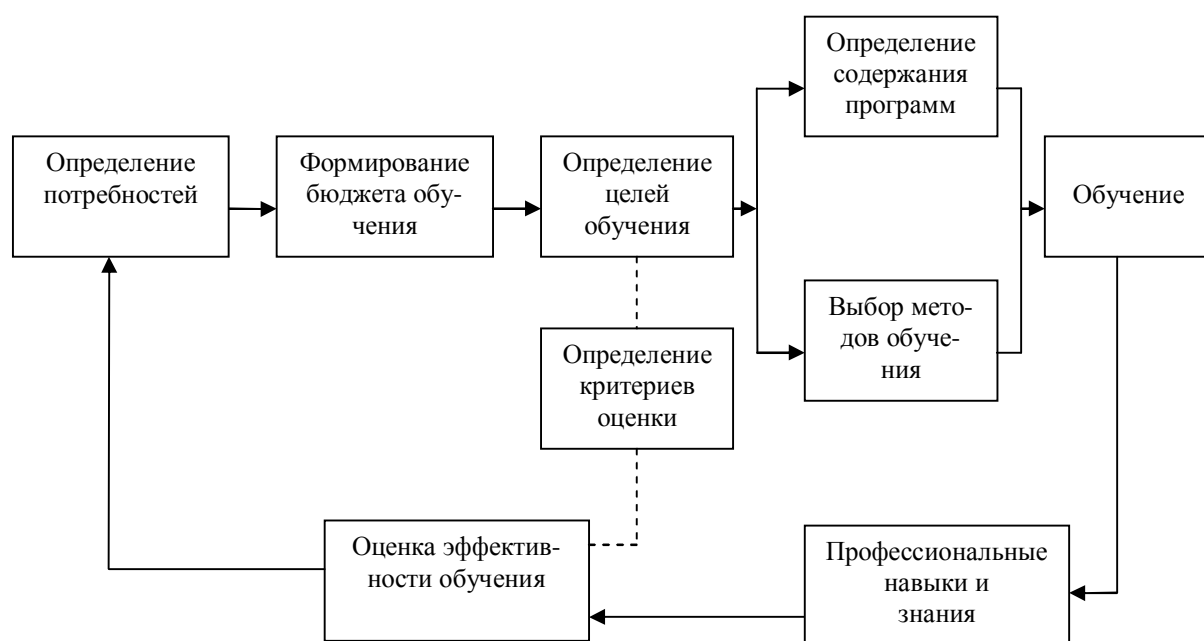


Рис. 1. Процесс профессионального обучения

При выборе методов обучения специалисты отдела управления персоналом (отдела профессионального развития и обучения) должны руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. Следует также учитывать принципы обучения взрослых людей⁶⁰:

1. Актуальность. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы, поэтому изучаемые темы должны иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося.

⁵⁸ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с., стр. 146-147.

⁵⁹ Там же., стр. 147.

⁶⁰ Там же, стр. 153.

2. Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

3. Повторение. Оно помогает новым знаниям закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Наиболее распространенная форма обратной связи – выставяемые преподавателем оценки. В обратной связи взрослые ценят не столько абсолютную оценку, сколько возможность сделать предложения по усовершенствованию, «быть услышанными».

Что касается методов обучения, то следует отметить, что в современной практике профессионального обучения не существует одного универсального метода обучения.

Какие формы и методы обучения выбрать, чтобы охватить как можно больше сотрудников организации, иметь возможность контролировать процесс и при этом организовать его эффективно и экономично? Для ответа на этот вопрос рассмотрим некоторые существующие на сегодняшний день формы и методы обучения, нашедшие широкое применение в практике⁶¹.

Наряду с традиционными формами обучения в настоящее время используются модульные формы обучения, дистанционное обучение и мультимедийное обучение, которые могут в различных вариантах комбинироваться между собой.

Понятие «модуль» означает отдельную, относительно самостоятельную часть какой-либо системы. **Модульная** форма обучения предполагает составление учебной программы, состоящей из отдельных самостоятельных тематических модулей. Это позволяет новому человеку включиться в учебный процесс на любом его этапе, в зависимости от потребности в обучении по определенному модулю или нескольким модулям. В ряде случаев модульный принцип применяется в дистанционных формах обучения. Это предполагает построение программы, состоящей из отдельных модулей, которые слушатель имеет возможность выбрать на свое усмотрение, либо подбор осуществляется по результатам входного тестирования.

Термин «дистанционный» означает совершаемый на расстоянии. **Дистанционное** обучение предполагает использование современных информационных и телекоммуникационных технологий, которые позволяют осуществлять обучение на расстоянии без непосредственного личного контакта преподавателя с обучаемыми.

Мультимедийное обучение предполагает наличие специально оснащенного компьютерного класса (при групповом обучении), либо персональ-

⁶¹ Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала // «Управление развитием персонала» (ЗАО «Издательский дом Гребенникова»). - №1, 2006.

ного компьютера и мультимедийных образовательных программ. С одной стороны, организация мультимедийного обучения требует определенных финансовых затрат. С другой стороны, позволяет сэкономить на оплате труда преподавателей.

Все методы обучения персонала обычно **разделяют** на две большие группы. Это обучение непосредственно на рабочем месте (или внутрипроизводственное обучение) и обучение вне рабочего места (или внепроизводственное).

К методам обучения **на рабочем месте** обычно относят: производственный инструктаж, ротацию, направленное приобретение опыта, наставничество (коучинг), стажировку, использование работников в качестве ассистентов, подготовку в проектных группах.

Производственный инструктаж обычно предполагает введение работника в новые для него условия производственной деятельности: ознакомление с рабочим местом, адаптацию, овладение необходимыми для осуществления трудовой деятельности знаниями. Инструктаж проводится в виде разъяснения и демонстрации на рабочем месте приемов работы специально подготовленным инструктором или сотрудником, давно выполняющим данные функции. Это недорогое и эффективное средство развития простых технических навыков⁶².

Ротация, или временная смена рабочего места внутри предприятия, способствует получению опыта, новых знаний в смежных для сотрудника областях деятельности. Внутрипроизводственные перемещения позволяют получить работнику более детальное представление о производственном процессе, о целях и задачах отдельных участков и производственных подразделений, их вкладе в общие результаты деятельности предприятия, повышая профессиональную компетентность сотрудников⁶³.

Направленное приобретение опыта базируется на систематическом планировании обучения сотрудников на рабочем месте. Такое планирование требует составления индивидуального плана профессионального обучения сотрудника, постановку целей обучения, выделение этапов обучения с привязкой к конкретным календарным срокам и т.д.

Наставничество – это длительные и доверительные рабочие взаимоотношения между старшими по должности или возрасту работниками и младшими, развивающиеся по определенной программе, посредством которых проходит обучение личным примером, развиваются навыки, увеличивается компетентность, передается мудрость жизни от одного индивида другому. Существуют различные классификации отношений наставничества, одна из которых предполагает выделение следующих типов⁶⁴:

1. Наставничество-супервизия;

⁶² Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 336 с.,

⁶³ Там же, стр. 150.

⁶⁴ Денисова А.В. Механизм внедрения системы наставничества в компании // Управление персоналом, 2005, № 19 (125).

2. Ситуационное наставничество;
3. Формальное наставничество;
4. Неформальное наставничество.

Наставничество позволяет увязать потребности развития работника с целями организации, способствует улучшению психологического климата в коллективе, повышению удовлетворенности трудом, увеличивает возможности для решения проблем и для обучения сотрудников.

К одной из современных разновидностей наставничества условно можно отнести **коучинг**. Условно – потому что чаще коучинг рассматривается как элемент управленческого консалтинга. Коучинг в переводе с английского означает «тренерство», «совместное достижение». Он представляет собой новую профессию, синтезированную из психологии, психотерапии, бизнес-консультирования, менеджмента, финансов, философии, духовных учений и направленную на улучшение жизни клиентов в профессиональной и личной сфере⁶⁵.

Стажировка предполагает приобретение, либо восстановление утраченных профессиональных навыков непосредственно на рабочем месте.

Использование работников в качестве ассистентов базируется на обучении и ознакомлении работника с проблемами высшего и качественно нового порядка задач. При этом часть ответственности возлагается на самого обучаемого.

Подготовка в проектных группах используется на предприятиях, как правило, в учебных целях в условиях временных ограничений, когда необходимо в короткие сроки разработать крупные задачи.

К методам обучения **вне рабочего места** относятся лекции, деловые игры, инсценировки, тренинги, метод решения практических ситуаций (кейсов), программированные курсы обучения, методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей, рабочие группы, конференции, семинары, проведение «круглых столов», дискуссии, встречи с руководством, экскурсии, самостоятельное обучение и т.д.

Лекции. Данный метод относят к пассивным методам обучения. Он используется для трансляции теоретических, методических знаний, а также практического опыта. При проведении лекции преподаватель может активно использовать наглядные средства обучения (доску, проекционную технику, плакаты). Лекция как метод обучения не дает возможности сформировать какие-либо умения, она не предполагает практических упражнений. Прочитав лекцию, у преподавателя ограничены возможности убедиться, правильно ли слушатели поняли и интерпретируют прослушанный материал, т.к. лекция предполагает, в основном, одностороннюю коммуникацию.

Деловые игры вовлекают обучающихся в различные производственные ситуации и обучают их эффективным моделям поведения в таких ситуациях. Например, необходимо разрешить конкретный производственный кон-

⁶⁵ Тутова В.С. Экзистенциальный коучинг – новая путеводная звезда бизнеса // Управление персоналом, 2002, № 3 (68).

фликт. Обучающиеся предлагают различные варианты поведения в этой ситуации, апробируют их и анализируют, какие из них эффективнее, т.е. способствуют решению поставленных задач. Деловые игры нацелены, прежде всего, на обучение и поведенческие изменения.

Инсценировки, одной из разновидностей которых являются **ролевые игры**, базируются на обучающем эффекте совместных действий. Содержанием ролевых игр обычно являются отношения между людьми, они нацелены не на обучение, а в большей степени на общение и внутриличностные изменения. Ролевая игра является обычно частью деловой игры и активно применяется в психотерапевтических, личностных, коммуникативных тренингах. Ролевой метод способствует проявлению индивидуальности обучаемых, развитию творческих возможностей, осознанию значимости социально-психологических факторов во взаимодействии с людьми, управлении ими, осмыслению норм и правил поведения и общения.

Тренинги представляют собой интерактивную форму обучения, предполагающую вовлечение каждого участника группы в процесс обучения, причем состав тренинговой группы на протяжении занятий должен оставаться относительно неизменным. Количество участников группы варьируется от 4 до 18-20, оптимальным количеством считается 12 человек⁶⁶. Взаимодействие участников тренинговой группы регламентируется определенными правилами (нормами). Обычно для повышения динамичности групповых процессов они проводятся очень интенсивно (ежедневно) на протяжении какого-либо периода. Тренинг, как правило, нацелен на развитие навыков и повышение эффективности деятельности обучаемых. Тренинги могут включать в себя информирование участников, ролевые игры, использование видеозаписей поведения участников в заданной ситуации, мозговые штурмы, групповую работу и другие процедуры. При организации тренингов большое значение имеет личность тренера и его умение создать доверительную обстановку, оказывать влияние на поведение обучаемых, формировать у них новые, более эффективные модели поведения. Наибольшей популярностью в настоящее время пользуются тренинги продаж, тренинги управленческих навыков, специализированные тренинги по командообразованию, тренинги по мотивации сотрудников, формированию корпоративной культуры и другие.

Метод решения практических ситуаций (кейсов) нашел наибольшее применение как интерактивная технология для краткосрочного обучения менеджеров. Данный метод нацелен не столько на освоение знаний, сколько на формирование психологических качеств, новых умений. Метод анализа кейсов предполагает, что участники обучения знакомятся с описанием ситуации, ее обстоятельствами, которые могут быть взяты из реальной жизни, либо быть вымышленными, а затем вырабатывают управленческие решения. В основе данного метода лежит многовариантность решений, а также недостаточная определенность ситуации. Это приближает метод анализа кейсов к реальной производственной практике менеджеров. Использование метода

⁶⁶ Жуковский И. Тренинг // Управление персоналом, 2005, № 9-10 (116).

кейсов требует от обучаемых в большей степени интеллектуальных усилий, чем личностных и эмоциональных.

Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей предполагают моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. При использовании данного метода обучения слушатели распределяют между собой роли конкурирующих вымышленных предприятий. Затем, ознакомившись с исходными данными, они должны принять соответствующие решения для различных функциональных направлений производства продукции или услуг (например, кадровые решения, решения, касающиеся производства, сбыта, финансовые вопросы и т.д.).

Рабочие группы. Данный метод обучения квалифицированных кадров заключается в том, что молодые специалисты – члены рабочих групп, численностью до 10 человек, регулярно организуют встречи вне рабочего места, на которых участники обсуждают рабочую ситуацию и вместе занимаются поиском возможностей ее решения. Этот метод получил наибольшее распространение в Японии, где он называется «кружок качества» и в Германии, где получил название «вместо учебы», применяется он также и в других странах (в США, в Европе). Иерархия в такой рабочей группе не имеет значения. Предложения, разработанные рабочими группами, передаются на рассмотрение руководству организации, которое либо принимает по ним решения, либо отклоняет их и информирует об этом рабочую группу. Основной специфической особенностью рабочих групп является их стремление принимать самостоятельное участие в управлении.

Конференции – это большие собрания, совещания представителей различных организаций или групп. Конференции предполагают выступления участников и обмен мнениями по актуальным вопросам. Как форма обучения, повышения квалификации персонала конференции позволяют не только освоить новые знания, задать выступающим интересующие вопросы по обсуждаемой проблеме, но и поразмышлять над процессами, происходящими во внешней среде, ознакомиться с альтернативными точками зрения, прояснить собственную позицию по отдельным вопросам и т.д. Современные информационные технологии позволяют организовать проведение Интернет-конференций, в которые можно вовлечь гораздо большее количество участников из разных географических точек.

Семинары представляют собой групповые занятия, организованные для какой-либо специальной подготовки, для повышения квалификации. На семинарах происходит обмен знаниями, они не предполагают развития умений, навыков, каких-то личностных особенностей участников. В отличие от лекций, семинары предполагают двустороннюю коммуникацию в форме выступлений слушателей, обсуждений материала, дискуссий.

Проведение «круглых столов» обычно бывает организовано в форме беседы с представителями различных организаций, заинтересованных в решении какой-либо общей для всех проблемы. «Круглые столы» предполагают обмен мнениями. В результате заседаний «Круглого стола» могут быть приняты важные решения, способствующие объединению усилий различных

структур в решении проблемы, объединении их ресурсов (финансовых, человеческих, интеллектуальных и т.д.), что способствует получению синергетического эффекта.

Дискуссии – это обмен мнениями по какому-либо вопросу в соответствии с выбранными правилами, процедурой. Дискуссии, используемые в рамках интенсивных технологий обучения делятся на групповые и межгрупповые. Групповая дискуссия применяется как способ организации совместной деятельности реальных (чаще – профессиональных) коллективов в организациях с целью оперативного и эффективного решения поставленных задач, а кроме того – как метод активного обучения и стимулирования групповых процессов в естественных и в специально созданных группах. Как метод интенсивного обучения групповая дискуссия позволяет осуществить сплочение, побуждение членов группы к активности и самореализации, взаимовлияние, обмен информацией, смягчить скрытые конфликты, придав коллективному решению статус групповой нормы, снять эмоциональную напряженность. Межгрупповая дискуссия, проводимая после группового взаимодействия, основана на принципе «здесь и сейчас» и позволяет осуществить обратную связь, тем самым существенно дополнив ролевое общение. Межгрупповая дискуссия служит повышению общей социально-психологической компетентности ее участников. Метод дискуссии можно применять как самостоятельно, так и в качестве эффективной формы организационного процесса по интеграции специалистов разного профиля для обсуждения тех или иных проблем. С точки зрения техник, тактик и стратегий ведения дискуссии можно выделить свободные, программированные и промежуточные (компромиссные) дискуссии.

Встречи с руководством способствуют уяснению персоналом организации стратегических перспектив развития, миссии и целей организации, придают единую направленность усилиям отдельных сотрудников, задают стратегические ориентиры профессиональной деятельности. Такие встречи полезны не только персоналу, но и руководителям, которые, готовясь к встрече, еще раз осмысливают направления развития, расставляют приоритеты в целях и пытаются доступно донести их до персонала.

Экскурсии предполагают коллективное или индивидуальное посещение чего-либо с образовательной, познавательной целью. Экскурсии не только обогащают экскурсантов новыми знаниями, но и способствуют возникновению новых идей по повышению эффективности деятельности отдельных сотрудников или предприятия в целом.

Самостоятельное обучение - это процесс самообразования сотрудников, требующий самомотивации, сознательности, желания самого обучающегося освоить новые знания. Это наиболее простой метод обучения, при котором не требуется преподаватель и специальное помещение. Процесс обучения планируется самим обучаемым в соответствии с его профессиональными интересами, в удобном для него месте, в удобное время. Данный метод обучения носит индивидуальный характер, но организация может и из него из-

влечь пользу, если снабдит сотрудников различными вспомогательными средствами – литературой, дисками, специальными программами и т.д.

Существуют также методы обучения, **сочетающие** в себе внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение. Среди них – эмпирическое обучение, демонстрация и практика под руководством, программируемое обучение, обучение действием, обучение с помощью компьютера.

Эмпирическое обучение – это обучение путем самостоятельной практической работы, но с использованием определенной логической последовательности.

Демонстрация и практика под руководством предполагает, что сначала обучающий демонстрирует процесс выполнения деятельности обучаемому, поясняет, как правильно выполнить то или иное действие, а затем обучаемый под его руководством сам пытается сделать то же самое.

Программированные курсы обучения, в сравнении с лекциями, представляют собой более активный метод обучения, который достаточно эффективен для получения новых знаний. Программируемое обучение основано на использовании учебного пособия, книги, тренажера, машины, которые как бы «ведут» обучающегося от этапа к этапу и по завершении каждого этапа осуществляют проверку освоения знаний путем постановки контрольных вопросов. Преимуществом данного метода обучения является то, что слушатель сам выбирает удобный для него темп обучения.

Обучение действием – это обучение в процессе осуществления какой-либо совместной деятельности, например, участие в разработке какого-либо проекта, задания, в выполнении которого задействованы другие работники и т.д. Метод «обучения через действие» широко применяется в ролевых играх.

Обучение с помощью компьютера является программируемым обучением, при котором обучающийся взаимодействует с компьютером, возможно, использует сеть Интернет. Многие современные компании широко используют информационные технологии и возможности сети Интернет в целях профессионального обучения персонала, создают для этого специальные **Интернет-порталы**, содержащие системы дистанционного обучения, мультимедийные дистанционные курсы, которые могут включать в себя как теоретические разделы, так и видеосюжеты, кейсы и т.д. Учебные порталы позволяют осуществлять контроль за процессом обучения сотрудников, а также провести мониторинг образовательных услуг, что делает процесс обучения и развития персонала в компании прозрачным. Кроме дистанционных форм обучения, Интернет-портал предоставляет широкие возможности для повышения информированности персонала, а также для различного рода коммуникаций, служащих развитию персонала. Например, разъяснение сотрудникам важности самообразования, развития, повышение их мотивации к обучению, проведение видеоконференций, форумов, аудиоконференций, коммуникации с использованием внутренней электронной почты, информирование и подготовка к работе новых сотрудников, ознакомление их с важнейшими корпоративными документами и т.д. Некоторые Интернет-порталы доступны не только сотрудникам организации, но и внешним слушателям.

Интернет-порталы являются перспективным средством организации системы обучения и развития персонала, использующим современные технологии и наилучшим образом отвечающим требованиям рыночной экономики.

При выборе форм и методов обучения целесообразно не останавливаться на какой-то одной форме или методе, так как все они имеют свои достоинства и недостатки. Зачастую именно комбинация различных форм и методов дает наибольший эффект. Выбор форм и методов обучения и развития персонала во многом зависит от специфики организации, ее потребностей, оснащения рабочих мест техническими средствами и многих других факторов. Главное – чтобы программа обучения была сбалансирована и включала такие разделы, как теоретический, практический и контрольный. Современным тенденциям в сфере управления персоналом соответствует переход от разовых мероприятий по обучению персонала (например, проведению тренингов, направлению отдельных сотрудников на курсы повышения квалификации и т.д.) к созданию комплексных программ обучения, сочетающих в себе различные формы и методы, т.е. к созданию системы обучения и развития персонала. Такая система должна включать в себя несколько блоков, например, проблемно-поисковый, коммуникативный, имитационно-ролевой и др., в зависимости от специфики организации.

Большинство современных программ профессионального обучения сочетают в себе различные приемы подачи материала – лекции, видеофильмы, деловые игры, моделирование и т.д. Сотрудники отдела профессионального развития и обучения должны понимать сильные и слабые стороны того или иного метода обучения и разрабатывать программы с учетом этого.

Выбор метода организации профессионального обучения зависит от таких факторов, как наличие необходимых ресурсов (инструкторов, материалов, помещений) внутри организации, уровень подготовленности инструкторов и т.д. Как и в любом случае, когда организация должна принять решение «производить или закупать на стороне», решающим фактором является анализ преимуществ и издержек⁶⁷.

Таким образом, выбор конкретных методов обучения определяется стоящими перед программой целями, характеристиками обучающихся и находящимися в распоряжении организации ресурсами.

Наибольшие споры среди теоретиков и практиков на современном этапе вызывает вопрос оценки социальной и экономической эффективности профессионального обучения⁶⁸. Оценка экономической эффективности обучения сопряжена с методологическими трудностями, а также с неразработанностью методических вопросов оценки экономического эффекта от тех или иных мероприятий, а также с отсутствием утвержденной и апробированной нормативной базы расчетов экономической эффективности.

⁶⁷ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с., стр. 155.

⁶⁸ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – 272 с., стр. 66.

В общем случае экономическая эффективность любого мероприятия определяется соотношением полного результата деятельности изучаемого объекта после начала проведения мероприятия и показателями, характеризующими полные затраты, связанные с деятельностью объекта за тот же период. Возможными целями расчетов экономической эффективности процесса обучения могут быть⁶⁹: 1) определение оптимального размера затрат на обучение в составе общих затрат на производство; 2) принятие решений по развитию форм и методов обучения; 3) сравнение различных вариантов технологии и инструментальной базы для обучения; 4) сравнение экономической эффективности обучения с экономической эффективностью других возможных вложений средств предприятия, обеспечивающих сопоставимое повышение эффективности функционирования основного производства.

Вопросы для самоконтроля:

1. Почему организации занимаются профессиональным развитием и обучением собственных сотрудников? С чем связано усиление внимания к этому процессу в последние десятилетия?
2. Какие современные формы и методы профессионального обучения Вам известны? В чем заключаются их достоинства и недостатки?
3. Какие факторы необходимо учитывать при определении потребностей в профессиональном развитии сотрудников организации?
4. Как определить потребности в профессиональном развитии отдельно взятого сотрудника? Кто еще должен участвовать в этом процессе?
5. Какова роль профессионального обучения в управлении персоналом современной организации? Как профессиональное обучение влияет на организацию, ее сотрудников и общество в целом?
6. Назовите основные этапы процесса профессионального обучения в организации. Какова роль линейных руководителей и отдела управления персоналом на каждом из этих этапов?
7. Какие факторы влияют на определение содержания программы и выбор методов профессионального обучения?
8. Какие методы обучения наиболее эффективны для обучения:
1) поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе); 2) техническим приемам (ведение бухгалтерского баланса, проведение исследования рынка, ремонт электродвигателя)?
9. Как оценить эффективность программы профессионального обучения?
10. От чего зависит успех программы профессионального обучения?
11. Что Вам известно о системе управления знаниями в организации и создании самообучающихся организаций?

⁶⁹ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – 272 с., стр. 68.

Практические задания и конкретные ситуации.

Задание 1. Практическая ситуация 1⁷⁰.

Надежда Мальцева, директор по человеческим ресурсам совместного украинско-французского предприятия «Неон», получила свой персональный компьютер два дня назад. После того, как естественная радость от этого долгожданного события несколько утихла, Надежда начала думать о том, что же она будет с ним делать. Согласно приложенным к компьютеру документам в нем уже были установлены и текстовый редактор, и программа Лотус, и система анализа базы данных «Директор по персоналу». Однако Надежда никогда прежде не пользовалась компьютерами.

Во вчерашней газете она видела объявление университета, который предлагал пятидневные компьютерные курсы для начинающих. Цена обучения – 50 гривен. В той же газете было опубликовано маленькое объявление о частных уроках компьютерной грамотности, стоящих 2 гривны за час. Начальник отдела информатики «Неона» предложил Надежде свою помощь, но признался, что не знаком с базой данных «Директор по персоналу». В подчинении у Надежды находится пять человек, получивших такие же компьютеры, но, к сожалению, также не имеющих опыта работы на них.

Вопросы для обсуждения:

1. Определите потребности в профессиональном обучении в данной ситуации.
2. Определите цели программы профессионального обучения.
3. Что должна сделать Надежда?

Задание 2. Практическая ситуация 2⁷¹.

Региональный директор по СНГ многонациональной фармацевтической компании попросил преподавателей одной из московских бизнес-школ подготовить программу обучения для руководителей региональных представительств. По его замыслу, по окончании программы руководители должны получить четкое представление о своих задачах, функциях и обязанностях, выработать навыки управления представительствами, которые занимаются реализацией продукции в регионах и в которых работает от трех до пяти человек, понять культуру материнской компании. По словам регионального директора, из двадцати руководителей представительств лишь двое участвовали в программе профессионального обучения в Западной Европе, остальные довольствовались «инструктажом на рабочем месте». Большинство из них работает в компании меньше одного года, причем их предшествующие карьеры весьма разнообразны – от инженеров-механиков до хирургов.

⁷⁰ Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с., стр. 164.

⁷¹ Там же, стр. 165.

Вопросы для обсуждения:

1. С чего следует начать подготовку программы сотрудникам бизнес-школы?
2. Посоветуйте последовательность действий по подготовке и реализации программы обучения.
3. Какие методы обучения будут наиболее приемлемыми для данной программы?
4. Как оценить эффективность программы обучения?

Задание 3. Кейс «Ударная возгонка»

(Текст: Т.Юрасова // Журнал «Секрет Фирмы» № 30(262) от 04.08.2008)

Наставничество — бесценный, а главное, практически бесплатный ресурс для любого работодателя. Однако многие компании пока не освоили всех его возможностей.



Мария Иванова из компании Хегох (справа) в свое время побывала в роли подшефной, а сейчас сама наставник

Если бы Линн Славенски не хватало ни времени, ни ресурсов и ей предложили запустить одну-единственную программу развития персонала, она бы выбрала наставничество. В прошлом — старший вице-президент компании Equifax, она признанный в США CLO (chief learning officer — "директор по обучению"). За программу глобального наставничества, которую разработала Славенски, Equifax получила награду Американского общества управления человеческими ресурсами (Society for Human Resource Management, SHRM).

В России с наставничеством знакомы давно: его используют еще с советских времен. Сегодня оно снова популярно, потому что компании в массовом порядке набирают новых людей, а продукты и услуги постоянно усложняются. Тем не менее, элементы наставничества применяют не более 20-30% российских компаний. В списке методов обучения и развития персонала наставничество занимает "почетное" седьмое место, уступая тренингам, стажировкам, программам MBA и т.д. Но главное, подавляющее большинство фирм использует его только как инструмент обучения и адаптации новичков, очень редко — в других целях, например для раскрытия потенциала сотрудников. "У нас не до конца понимают возможности этого инструмента, поэтому мало используют развивающее наставничество", — сожалеет Гришакова. Между тем он и вправду очень действенный.

Традиции и гуру. Со словом "наставничество" связана давняя терминологическая путаница. В России так обычно называют обучение новичков, однако на Западе употребляют другой, более широкий термин — "менто-

ринг" (mentoring). Он подразумевает достижение более отдаленных целей, например развитие кадрового резерва. Но и в том и другом случае подразумевается одно. Наставничество, как определяют его в своей ставшей классической работе *Mentoring in Action* Дэвид Клаттербак и Дэвид Мэггинсон, — это "помощь одного человека другому в совершении значимых качественных переходов на иной уровень знаний, профессиональных навыков или мышления и сознания".

Причем наставник не должен быть начальником или подчиненным ученика, равно как и ученику противопоказано руководить наставником или выполнять его приказы: по мнению гуру, наилучший эффект достигается, когда отношения строятся на доверии, партнерстве, открытости и взаимной выгоде. Наладить такое сотрудничество с руководителем непросто. Тем более что начальника часто интересуют результаты работы подчиненного, а не его карьера, рассуждает глава отдела корпоративных коммуникаций в Восточной Европе "Бритиш Американ Тобакко" (BAT) Екатерина Ступина.

Впрочем, единого мнения нет. Как показывает опыт General Electric, наставничество удастся выстроить и снизу вверх. Когда GE входила в электронный бизнес, ее СЕО Джек Уэлч понял, что никто из высшего руководства ничего не смыслит в интернете. Тогда он инициировал корпоративную программу наставничества, в которой топ-менеджеры были учениками, а 20-летние сотрудники — учителями.

"Наставничество может быть использовано для любых категорий персонала. Ограничением является только фантазия руководителей компании", — констатирует Наталья Гришакова. Но это средство оказывает наиболее быстрое воздействие как раз при адаптации новичков.

Делай как я. Во многих компаниях процесс адаптации строится по типовой схеме: наставник (старший по возрасту и более авторитетный сотрудник) натаскивает новичка методом "делай как я". Обучение ведется в режиме "от простого к сложному". Такую модель наставничества называют спонсорской, и роль наставника часто выполняет непосредственный начальник. Правда, обычно ему не удастся совмещать три функции: прививать новичку профессиональные навыки, быть коучем, обеспечивающим ему обратную связь ради развития, и, наконец, направлять его карьерное развитие, отмечает Дарья Отрубянникова, старший менеджер "Амплуа-брокера".

На ОАО "Завод радиоаппаратуры" (Екатеринбург) придумали, каким образом совместить все эти три функции: они создали "коллективного наставника". Так, сотрудник отдела персонала знакомит новичка с компанией и ее ценностями, руководитель подразделения — с внутренним распорядком, коллективом и т. д., а собственно наставник (обычно это более опытный коллега) помогает в освоении специальности. Как правило, рабочие места молодого сотрудника и его учителя находятся рядом. Наставник сначала дает своему подопечному простые задания, вместе с ним проводит работу над ошибками, потом ученик закрепляет навыки, и ему поручают дело посложнее. По словам начальника отдела развития персонала "Завода радиоаппаратуры" Елены Политовой, в результате такой плотной опеки срок адаптации нового

сотрудника уменьшился в два раза — до 2,5-3 месяцев. А текучка среди молодых рабочих на испытательном сроке снизилась в 2,5 раза.

Больше чем обучение. Львиная доля компаний, подобно "Заводу радиоаппаратуры", ограничивается работой с новичками. Но те немногие, что идут дальше, умеют развивать и опытных сотрудников. Так, выручка Xerox в России растет с опережением рынка. Руководитель отдела маркетинговых коммуникаций компании Xerox Мария Иванова связывает устойчивый рост с политикой перманентного развития сотрудников. По словам Ивановой, наличием постоянного внутреннего резерва фирма во многом обязана многоуровневой системе наставничества, охватывающей все категории сотрудников. К слову, в свое время Мария побывала в роли подшефной, а сейчас сама наставник.

Всех специалистов, которые показывают результаты выше среднего, в компании берут на заметку как кандидатов в кадровый резерв, и к каждому приписывается наставник. Его задача — не столько обучать человека (для этих целей есть внутренние и внешние тренинги), сколько направлять его развитие. Ведь наставник лучше других способен оценить, каких именно знаний и личностных качеств не хватает подопечному.

Например, молодой менеджер по маркетингу был внесен в кадровый резерв за выдающиеся показатели: за год он вдвое увеличил долю рынка по цветным принтерам. И его взял под крыло директор департамента. Наставник обратил внимание на то, что у подопечного хорошо развиты коммуникативные навыки, но для профессионального роста ему не хватает широты мышления. По рекомендации директора департамента сотрудника направили на пятидневную программу по стратегическому менеджменту. Кроме того, наставник договорился с непосредственным руководителем своего подшефного о том, чтобы последний мог 10% своего рабочего времени уделять проектам, связанным со стратегией продвижения продуктов. "Ты отлично справляешься с продажами,— объяснял наставник молодому человеку,— и было бы полезно, если бы ты также разбирался в рекламе и PR-инструментах". Вместе они решили, что менеджеру стоит пройти внутренний тренинг по рекламе. Довольно скоро успешного сотрудника назначили руководителем отдела маркетинга продукции.

Самые перспективные резервисты компании выделяются в особую касту: их рассматривают как преемников, или "саксессоров". Как и в штаб-квартире, в российском Xerox каждый ключевой менеджер должен подготовить себе замену. Однако до момента X, когда ключевой управленец уходит на пенсию или меняет должность, человек не знает, что его готовят в преемники. Его развивают так же, как и остальной кадровый резерв, и только наставник знает о будущих возможностях своего подопечного. Практически все руководители первой и второй линии (директора подразделений) выросли в компании, а нынешний президент Xerox Урсула Бернс начинала карьеру со стажировки в должности инженера-механика. "Мы пытались приглашать руководителей со стороны, но они редко приживаются

в нашей корпоративной культуре,— говорит Мария Иванова.— Зато наши руководители полностью под нее заточены".

Из первых рук. Американский коуч Беверли Кайе, работавшая со многими выдающимися менеджерами, однажды заметила, что за достижениями каждого успешного человека стоит кто-то, заботившийся о его росте и развитии. Этот "кто-то" и есть наставник. О личностном росте Екатерины Ступиной, например, пекся экс-глава российского офиса ВАТ Джон Тэйлор. Он стал ее ментором в 2006 году — именно тогда компания отобрала 40 перспективных сотрудников и к каждому прикрепила наставника из числа топ-менеджеров. Это была завершающая стадия программы по развитию старших менеджеров ВАТ, которая началась в 2005 году и состояла из целого ряда обучающих подпрограмм, семинаров и курсов. На протяжении последних двух лет Екатерина и ее ментор встречались раз в два-три месяца и обсуждали на первый взгляд не относящиеся к работе вопросы. Например, как-то он предложил поговорить о выдающихся качествах Екатерины. По его мнению, менеджеру важно сосредоточиться на развитии своих сильных сторон, а не подтягивать слабые. Но как узнать, какие стороны сильные? Джон Тэйлор посоветовал Екатерине побеседовать на эту тему не только с коллегами, но и с близкими. "Я сама долго об этом думала, а потом спрашивала мнение знакомых и друзей",— вспоминает Ступина. Оказалось, что ее сильными сторонами люди считают общительность и целеустремленность. В итоге Екатерина сделала вывод, что ей необходимо расширить круг общения в компании. "Это изменило мое отношение к работе: наладив связи с коллегами из других отделов, я смогла взглянуть на свою деятельность со стороны",— заключает Ступина. Некоторые сотрудники ВАТ со своими менторами встречаются менее часто, например раз в полгода. Но даже столь редкое общение с опытными менеджерами дает им сильный импульс к развитию. Как правило, конкретной цели перед ментором и учеником не ставится, но общая идеология менторинга, как ее понимают в ВАТ,— это воспитание преемников топ-менеджеров.

О мотивах спорят. "Первый шаг в развитии наставничества должны сделать топ-менеджеры",— уверена Екатерина Ступина. Затем опыт начнут тиражировать их ученики. "Вероятно, я уже не смогу не быть наставником, так как это стало частью моей профессиональной культуры",— продолжает Екатерина. По сути, существующие в ВАТ традиции сделали не слишком нужной формальную подготовку наставников. Впрочем, нет единого мнения по поводу того, обучать или не обучать наставничеству. В одних компаниях, например в TNT, наставники проходят специальный тренинг, в других уповают на их врожденный дар обучать и объяснять. Точно так же нет и единого ответа на вопрос, как мотивировать менторов. В производственных и ритейлерских компаниях, где наставник занимается с новичками, его нередко поощряют деньгами. "Если люди делают что-то, выходящее за рамки повседневных обязанностей, то им можно доплачивать; особенно это касается наставников-рабочих,— считает директор по персоналу компании "Эльдорадо" Руслан Ильясов. — Платить руководителям за наставничество не имеет

смысла, так как обучение и развитие подчиненных — их прямая обязанность".

К примеру, в компании Alcoa, где раньше трудился Ильясов, рабочие-наставники обучали новичков на личном примере, а также периодически проводили с ними занятия, на которых рассказывали о технологиях, оборудовании, регламентах и т.д. Рабочим за это доплачивали, иначе едва ли кто-нибудь стал бы напрягаться. Но деньги они получали лишь после того, как ученик доказывал свою эффективность, причем только если он не увольнялся в течение трех месяцев. По мнению Наталии Гришакowej, у такой практики есть существенный недостаток: наставники скорее заинтересованы в том, чтобы ученик выдержал испытательный срок, а научится ли он чему-нибудь — другой вопрос.

Однако развивающее наставничество не требует дополнительных расходов: зачем платить за то, что люди делают по призванию? Таких менеджеров чаще мотивируют другими средствами. Например, их отправляют на важные корпоративные мероприятия, куда им, не будь они наставниками, вход был бы заказан; для них проводят специальные тренинги и конференции. Так, в одной FMCG-компании к наставникам по их просьбе пригласили известного гуру, который прочитал им лекцию. А если они когда-нибудь захотят познакомиться с Линн Славенски, та наверняка прочтет им свою знаменитую лекцию "Магия наставничества".

Самые популярные методы обучения и развития персонала

Категория	Обучение	Развитие
Топ-менеджеры	Конференция	Коучинг
	Тренинг / семинар	Ассесмент
	Проектная деятельность	—
Линейные менеджеры	Тренинг / семинар	Коучинг
	Конференция	Индивидуальные планы развития
	Проектная деятельность	Конференция
Специалисты	Тренинг / семинар	Индивидуальные планы развития
	Дистанционное обучение	Проектная деятельность
	Наставничество / обучение на рабочем месте	—

Источник: "Амплуа-брокер", исследование Training Index, 2008 год.

Вопросы для обсуждения:

1. Чем отличается понимание роли наставничества в обучении и развитии персонала в России и за рубежом?
2. Согласны ли Вы с тем, что наставничество достигает наибольшего эффекта, когда ученик и наставник не связаны отношениями власти-подчинения? Ответ аргументируйте.

3. Выделите основные достоинства и недостатки наставничества как метода обучения. Каким образом можно оптимизировать наставничество?
4. В чем должна заключаться роль наставника и какие требования должны предъявляться к наставнику?
5. Почему руководители, выращенные внутри фирмы с использованием наставничества как метода обучения, в перспективе оказываются эффективнее руководителей, приглашенных в компанию со стороны?
6. Как Вы считаете, стоит ли доплачивать наставникам? Если да, то при каких условиях? Ответ обоснуйте. Какими еще средствами можно мотивировать наставников передавать свой опыт ученикам?
7. В чем сходство и в чем различия между наставничеством и коучингом?
8. Какие еще популярные методы обучения и развития персонала Вы знаете и в чем заключается их суть?

Задание 4. Кейс «Знания силой»

(Журнал "Секрет фирмы" № 7 (94) 21.02.2005)

Проекты по управлению знаниями (Knowledge Management, КМ) представляют собой настоящий вызов для руководителя компании. Главным образом потому, что львиная и наиболее ценная доля корпоративных знаний существует не на бумаге, а «заперта» в головах сотрудников. И нужно заставить людей обмениваться персональными ноу-хау. Практический опыт компаний, достигших успеха в сфере КМ, показал, что сложную управленческую проблему отчуждения знаний можно не только решить, но и сделать это разными способами.



Реакция обмена

Однажды директор одной из американских бумажных фабрик позвонил в компанию Buckman Labs. Эта частная фирма с оборотом \$300 млн выпускает химикаты, которые контролируют рост микроорганизмов, применяющихся для отбеливания бумаги, борьбы с плесенью, дубления кожи и очистки воды. Директор пожаловался, что газетная бумага, производимая на его фабрике из вторичного сырья и отбеливаемая перекисью Buckman Labs, имеет грязно-серый цвет.

Служащие Buckman Labs поместили жалобу на онлайн-форуме своей компании, в котором участвовали сотрудники 70 филиалов фирмы из разных стран мира. В тот же день пришел ответ от технологов из финского офиса, когда-то сталкивавшихся с данной проблемой. Оказа-

лось, что отбеливанию бумаги препятствует редкий вид бактерий, разрушающих перекись. На следующий день Buckman Labs уже отгрузила благодарному клиенту препараты для уничтожения этих бактерий.

В Buckman Labs убеждены, что именно обмен знаниями компания обязана тем, что за четыре года после ввода онлайн-форума в эксплуатацию, доля новой продукции в общем объеме продаж (а это основной показатель, по которому руководство оценивает конкурентоспособность фирмы на рынке) выросла с 22% до 33%. Сегодня каждый из 1300 служащих Buckman Labs ежедневно публикует в онлайн-дискуссионном форуме до 50 сообщений, помогая коллегам решать проблемы, подобные отбеливанию бумаги. При этом он может свободно общаться в форуме с любым специалистом или руководителем любого ранга. Онлайн-форум Buckman Labs включает в себя 54 дискуссионные группы, каждую ведет наиболее квалифицированный эксперт компании в данной области. Ведущий предлагает темы для обсуждения и просматривает отклики, отмечая наиболее перспективные идеи, которые попадают в электронный архив. На форуме биохимики из научно-исследовательского отдела консультируют персонал, работающий с клиентами, и решают проблемы, возникающие на местах. Кроме того, на сайте публикуется свежая информация по направлениям деятельности фирмы из общедоступных источников, поиском сведений занимается штат библиотекарей. Есть там и «доска почета», на которую попадают авторы наиболее интересных идей. Сегодня сотрудникам Buckman Labs даже трудно поверить, что для запуска ныне столь популярного ресурса владельцу компании приходилось прибегать к насильственным мерам.

Делиться надо. Суть управления знаниями заключается в том, что предприятие организует обмен знаниями между сотрудниками и подразделениями, чтобы найти наилучшие способы ведения хозяйственной деятельности. Вариантов множество: неформальные сообщества и экспертные сети для обмена опытом, библиотеки практических решений, давших наибольший экономический эффект, базы данных о клиентах или поставщиках. Правда, знания, которыми обладает компания, рассеяны по всей компании и разнообразны. Это бумажные и электронные документы, справочники и базы данных, а также неформализованный опыт. И предприятию нужно сначала понять, где находится самое ценное интеллектуальное достояние компании, а также как его можно извлечь и открыть для всеобщего пользования. Трудность в том, что, по оценкам Delphi Group, 42% корпоративных знаний «заперты» в головах сотрудников, и лишь 24% существуют в виде бумажных документов. Поэтому самое важное в КМ, говорят специалисты, – это работа с людьми. С одной стороны, люди изначально настроены позитивно: каждый хочет продвинуться по службе, завоевать уважение коллег и готов к общению. С другой – они вовсе не склонны расставаться со своими индивидуальными ноу-хау, гарантирующими им исключительное положение в подразделении или даже рабочее место в компании. Более того, идея обмена знаниями часто игнорируется не только отдельными работниками, но и целыми подразделениями. Психологи говорят, что основной проблемой управления зна-

ниями являются извечные человеческие чувства: страх утраты власти, статуса, компетенции или авторитета. Поэтому чтобы заставить сотрудников делиться знаниями и убедить их выкроить время для создания соответствующих документов, нужны особые добровольно-принудительные меры. Смысл их в том, чтобы поощрить тех, кто готов поделиться своими ценными соображениями и использовать чужие, и в то же время наказать «уклонистов». Сделать это можно по-разному: дисциплинарными мерами, с помощью материальных и нематериальных стимулов, систем карьерного роста, а также различных способов контроля производительности труда.

Лейтмотив

Ситуация 1: компания создает дискуссионный форум для обмена опытом

Основная проблема: подстегнуть творческий процесс

Мотивация: на этапе разогрева форума – административные меры плюс материальное поощрение активистов. На этапе полного охвата сотрудников – моральные стимулы (стремление к признанию) плюс система карьерного роста, которая бы позволяла продвигаться по службе наиболее популярным в сообществе персонам

Ситуация 2: промышленная компания создает базу знаний о практических решениях, давших максимальный экономический эффект

Основная проблема: заставить сотрудников пользоваться уже имеющимися знаниями

Мотивация: должностные инструкции, а также материальное поощрение (бонусы, премии) для тех сотрудников, которые, воспользовавшись чужой практикой, лучше выполнили свою работу. Возможная форма – соревнование

Ситуация 3: компания сферы услуг создает базу лучшей практики

Основная проблема: заставить людей обнародовать персональные знания

Мотивация: стимулы, основанные на контроле производительности сотрудников

Неформальные дискуссии.

Принудительные меры чаще всего требуются на этапе «разогрева». Например, в той же компании Buckman Labs в один прекрасный день все сотрудники узнали о том, что, независимо от занимаемой должности, все они обязаны принимать участие в электронных дискуссиях по соответствующим направлениям деятельности. Естественно, этому воспротивилась часть менеджеров, боявшихся утратить контроль над потоками информации в своих отделах. Но директор компании Роберт Бакман повел себя жестко: он поручил секретарше раз в неделю класть ему на стол отчет об участии сотрудников в обмене знаниями. Причем всем сообщили, что тот, чьего имени не будет в списке,

получит персональное электронное письмо от самого директора. Одновременно Бакман поощрил наиболее активных пользователей форума, отправив 150 человек в недельный отпуск за счет фирмы, а когда довольные отпускники вернулись, разослал «уклонистам» грозные письма. И лед тронулся: постепенно сотрудники начали делиться неформальным опытом уже по собственной инициативе. Бакман сознательно не делал ставку на премии и бонусы, считая самым лучшим мотивом стремление людей расширить сферу своего влияния в коллективе. Ведь у любого предложения, опубликованного в форуме, был свой автор, передовики попадали на электронную «доску почета», так что вся компания (в том числе высшее руководство) быстро узнала своих героев. Сотрудники с высшим экспертным рейтингом становились первыми кандидатами на повышение.

Лучшая практика.

Одним из самых популярных видов КМ считаются библиотеки практических решений, давших наибольший экономический эффект (best practices). Особенно они популярны у крупных, распределенных компаний. Дело в том, что, несмотря на работу научно-исследовательских отделов, не всегда известно, как разработанные технологии усовершенствованы на местах. Распространение этих знаний внутри компании часто позволяет значительно сэкономить. Ведь вполне возможно, что ответ на сложный вопрос где-то найден. Соответственно, нет нужды повторно искать на него ответ. Так, в нефтяной компании Shevron, славящейся огромной библиотекой лучших практических решений, по предприятиям компании колесят десятки высокооплачиваемых экспертов. Они общаются с людьми и «берут на карандаш» наиболее удачные местные усовершенствования в бурении, добыче нефти и ремонтных работах. Поскольку экономический эффект от информационной открытости колоссальный, промышленные гиганты предпочитают облекать ее в жесткие организационные формы. Соответственно, и ставка здесь делается на привычные для промпредприятий методы материального стимулирования. Так, на металлургическом комбинате «Северсталь», входящем в холдинг «Северсталь-групп», выполняется проект по созданию базы знаний по ремонтным работам, которая охватит 12 основных цехов. В каждом цехе предполагается установить специальный «компьютер знаний», с помощью которого мастера получают доступ к практике ремонтов, накопленной на предприятии, а также возможность оставить свой вопрос и получить на него ответ коллег. В «Северстали» не видят проблем в том, как побудить специалистов участвовать в проекте: производство в металлургии хорошо регламентировано, и в должностные инструкции просто добавятся новые пункты. В качестве формы материального стимулирования руководство «Северстали» выбрало знакомый еще с советских времен путь: между ремонтниками всех 12 цехов организовано соревнование, где каждый возьмет на себя определенные обязательства, а победители получат денежные премии.

Для галочки.

Знания – хлеб консультанта, поэтому никакого принуждения пользоваться чужим интеллектуальным багажом в консалтинговых компаниях не требует-

ся. А добавлять свои соображения в «общую копилку» побуждают стимулы, основанные на контроле производительности. Например, в компании Ernst & Young, как пояснил директор центра управления знаниями Филипп Огульник, сотрудники ежегодно аттестуются по системе индивидуальных показателей, которая содержит и пункты по управлению знаниями, например, обязательство опубликовать в корпоративной сети конкретное число документов о выполненных за год проектах. При этом отслеживается статистика, сколько коллег прочтут документ. Количество и содержание таких пунктов в индивидуальном плане консультанта обычно определяет руководитель подразделения. И чем лучше сотрудник выполнит свой годовой план, тем выше его шансы на прибавку к жалованию или на продвижение по службе.

Система оценки производительности труда стала стимулом для запуска КМ-проектов и в компании «Вымпелком». В 1999 году сотрудники дирекции по обслуживанию клиентов, которые принимают звонки абонентов и решают их проблемы, создали небольшой внутренний web-сайт и стали заполнять его сведениями, необходимыми для поддержки абонентов: инструкциями по моделям телефонов, описаниями тарифных планов, данными о роуминге и т.д. По словам руководителя службы организационного развития «Вымпелкома» Ольги Дайновской, свою роль сыграло то, что среднее время обслуживания одного абонентского звонка является одним из основных параметров, по которым компания оценивает работу сотрудников дирекции. А после запуска нового сайта в эксплуатацию время обслуживания абонентов сократилось в несколько раз. Сегодня у сайта появилась современная «начинка» – система управления отношениями с клиентами, в которой регистрируются все обращения по каждому из 25 миллионов клиентов «Вымпелкома». Со временем обязанность использовать этот ресурс закрепили в должностных инструкциях, и сегодня он является привычным рабочим инструментом для всех двух с половиной тысяч сотрудников дирекции.

Главный мотив.

Опыт российских предприятий в управлении знаниями пока небольшой. Где-то обмен информацией идет почти самотеком, где-то под административным давлением. Но общая схема запуска подобных проектов выглядит так: первым толчком чаще всего служит инициатива сверху, сопровождаемая жестким административным диктатом. Со временем в дело вступают внутренние мотиваторы, и в зависимости от типа предприятия, его организационной структуры и рода деятельности заинтересованность персонала начинает поддерживать функционирование системы. При этом мотивы сотрудников могут быть различными: профессиональный и карьерный рост, почет и уважение в сообществе, творческий интерес и материальные бонусы. Но все они являются следствием одного условия: люди должны дорожить работой в компании и чувствовать себя востребованными. Ведь, как выясняется, за обнародование знаний вовсе не требуется платить. Зачастую достаточно того, что эксперты будут признаны таковыми, а их достижения получают заслуженную оценку коллег и руководства. А это и есть самый важный стимул.

Вопросы для обсуждения:

1. Для чего современным компаниям необходимо выстраивать корпоративную систему управления знаниями?
2. Как заставить сотрудников делиться своими персональными ноу-хау?
3. Почему сотрудники сопротивляются обмену идеями и креативными решениями проблем?
4. Какова роль руководства компаний в выстраивании системы управления знаниями?
5. В каких сферах деятельности компаний данная проблема является наиболее актуальной?

Творческая работа: Организация процесса обучения и повышения квалификации сотрудников.

Положение об обучении сотрудников ⁷²

1. Данное положение регламентирует процесс обучения и повышения квалификации сотрудников.
2. Обучение сотрудников компании призвано совершенствовать работу компании, повышать квалификацию сотрудников, способствовать формированию кадрового резерва.
3. Положение об обучении сотрудников вводится в действие и отменяется приказом генерального директора.
4. Планы обучения сотрудников компании формируются на основе результатов аттестации изучения потребностей в обучении и в соответствии с целями и задачами компании.
5. За формирование и реализацию плана по обучению и развитию сотрудников несет ответственность Управление по работе с персоналом.
6. План обучения персонала составляется Управлением по работе с персоналом сроком на два года и утверждается руководством компании.
7. Детализированный план-график обучения составляется ежемесячно, согласуется с руководителями подразделений и утверждается генеральным директором.
8. Индивидуальные планы развития сотрудников формируются Управлением по работе с персоналом, согласуются с непосредственным руководителем сотрудника и утверждаются генеральным директором.
9. Программа обучения персонала реализуется как с использованием внутренних ресурсов, так и с привлечением внешних обучающих организаций.

Инициатором обучения может выступить:

- Генеральный директор компании или совет директоров для обеспечения перспективных планов развития бизнеса.

⁷² Сvergун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. — СПб.: Питер, 2005. — 320 с.; с. 312-317.

- Управление по работе с персоналом для обеспечения квалификационного соответствия на основе анализа данных аттестации.
- Управление по работе с персоналом для обеспечения программы развития кадрового резерва.
- Руководитель подразделения для обеспечения эффективного функционирования подразделения.
- Сотрудник с целью построения внутрифирменной карьеры.

Заявка на обучение.

Руководитель подразделения может подать заявку на организацию обучения сотрудника(ов) его подразделения с целью повышения эффективности работы данного сотрудника, изучения им смежных областей знаний, изучения изменившихся внешних требований к организации бизнес-процессов и пр.

Заявка подается в стандартной форме не менее чем за две недели до планируемого срока обучения.

Аналогом заявки на обучение является целевое соглашение между генеральным директором и сотрудником, в котором отражается согласованный план обучения на год и ответственность (обязательства) сторон. В этом случае Управление по работе с персоналом дополнительно согласует сроки проведения этапов обучения и составляет индивидуальный план развития сотрудника.

Виды обучения.

В зависимости от темы обучения Управление по работе с персоналом выбирает форму обучения. Это может быть:

- проведение внутреннего корпоративного обучения с приглашением внешних специалистов;
- участие сотрудников компании в открытых краткосрочных семинарах, конференциях и тренингах;
- длительные индивидуальные образовательные программы;
- стажировки.

Внутреннее корпоративное обучение с привлечением внешних специалистов.

Корпоративным считается обучение, специально организованное в соответствии с запросами компании или отдельного подразделения. Принципы организации и финансирования согласуются отдельно по каждому проекту.

Краткосрочные программы обучения, повышение квалификации, открытые тренинги.

Краткосрочным обучением считаются семинары, тренинги, конференции длительностью от 1 дня до 3 месяцев (в пределах 100 академических часов).

1. Управление по работе с персоналом формирует план обучения на основе анализа потребностей организации и заявок от руководителей подразделений.

2. Управление по работе с персоналом по полученной заявке проводит исследование рынка образовательных услуг и выбирает провайдера образовательных услуг исходя из качества и стоимости предоставляемых услуг.
3. Управление по работе с персоналом заключает договор на обучение с поставщиком образовательных услуг в сроки, установленные планом обучения.
4. Управление по работе с персоналом определяет круг сотрудников, для которых данное обучение является обязательным, информирует участников обучения о сроках и месте проведения обучения.
5. В случае необходимости организации обучения на территории компании Управление по работе с персоналом размещает заявку на организацию семинара (конференции), лекции (помещение, оборудование, питание и пр.) сотрудниками административно-хозяйственного управления.
6. В целях оценки эффективности обучения перед проведением обучения осуществляется предварительное тестирование участников семинара или тренинга на знания и навыки. Результаты тестирования оформляются в виде отчета, который предоставляется в Управление по работе с персоналом в составе отчетной документации. Тестирование проводится преподавателем по заранее предоставленной методике или независимым экспертом, привлеченным Управлением по работе с персоналом.
7. Управление по работе с персоналом проводит опрос участников программы на предмет удовлетворенности качеством оказанных услуг в срок не позднее 7 дней после окончания программы.
8. Краткосрочное обучение может быть организовано как в рабочее время, так и в выходные дни. Рабочее время, затраченное на обучение, работникам полностью оплачивается. Предпочтительной является организация краткосрочного обучения с включением в период обучения и рабочего, и свободного времени сотрудников (например, двухдневный тренинг в пятницу и субботу).
9. После прохождения краткосрочных семинаров, тренингов, участия в конференциях сотрудник должен сделать сообщение по теме пройденного обучения для всех заинтересованных в данной информации сотрудников.
10. Организация внутреннего семинара входит в обязанности Управления по работе с персоналом.
11. Сотрудник обязан сдать копии материалов, полученных в процессе обучения на открытых семинарах и тренингах, в Управление по работе с персоналом.
12. В отдельных случаях между сотрудником и компанией заключается ученический договор, определяющий срок, который сотрудник должен отработать в компании после прохождения обучения, и размер компенсации, который он должен возместить компании в случае досрочного увольнения.

Долгосрочные индивидуальные образовательные программы.

Долгосрочным считается обучение на курсах повышения квалификации и переквалификации продолжительностью более 3 месяцев (более 100 академических часов), а также второе высшее образование, MBA и т. п.

1. Управление по работе с персоналом формирует план обучения на основе анализа потребностей организации и заявок от руководителей подразделений.
2. Управление по работе с персоналом проводит исследование рынка образовательных услуг и анализирует варианты размещения заказа на образовательные услуги.
3. Управлением по работе с персоналом осуществляется окончательный выбор обучающей организации и заключается договор на обучение с поставщиком образовательных услуг в сроки, установленные планом обучения.
4. В целях оценки эффективности обучения управление по работе с персоналом организует промежуточные аттестации для оценки динамики знаний, умений и навыков сотрудника, оценки эффективности его обучения.
5. Программы долгосрочного обучения могут полностью или частично финансироваться за счет организации, могут проходить как с отрывом от производства (модульные курсы), так и без отрыва от производства (в вечернее время и в выходные дни).
6. При этом рабочее время, затраченное на обучение, оплачивается полностью. Командировочные расходы для прохождения сессий и модулей обучения компенсируются в соответствии со схемой финансирования программы обучения. В случае финансирования 50% затрат на обучение организацией оплачивается 50% расходов на проживание и проезд до места обучения.
7. Сотрудник обязан сдать копии учебных пособий и материалов по основным курсам в Управление по работе с персоналом.
8. В случае финансирования компанией долгосрочного обучения сотрудника заключается ученический договор, определяющий срок, который сотрудник должен отработать в компании после прохождения обучения, и размер компенсации, который он должен возместить компании в случае досрочного увольнения.

Стажировки.

Заявка на организацию стажировки, цели стажировки и предприятия, интересующие компанию в качестве принимающих организаций, определяются руководителем подразделения.

Управление по работе с персоналом координирует работу по организации стажировки, контактирует с организаторами и принимающей стороной, а также внутренними службами, задействованными в организации стажировки.

Принципы финансирования обучения.

1. Степень финансового участия организации в программах обучения зависит от вида программы, производственной необходимости в данном виде обучения, успешности прохождения данного вида обучения.

Доля финансирования организации

Необходимость для организации	Краткосрочное		Долгосрочное		Тренинги		Стажировки
	Отличные и хорошие результаты	Низкие результаты	Отличные и хорошие результаты	Низкие результаты	Высокая активность	Низкая активность	
Высокая	100%	70%	50-70%*	20%	100%	70%	100%
Низкая	20%		20%		20%		20%

* Долгосрочное обучение сотрудников финансируется: в размере 50% в случае производственной необходимости обучения для достижения сотрудником квалификационного соответствия; в размере 70% — для сотрудников, включенных в кадровый резерв.

2. При финансировании обучения сотрудником (полном или частичном) ему может быть предоставлен беспроцентный кредит. Кредит оформляется договором займа.

3. Решение о целесообразности финансирования долгосрочного обучения принимается генеральным директором компании по представлению Управления по работе с персоналом.

Предоставление права на обучение.

1. Правом на долгосрочное обучение за счет компании может воспользоваться сотрудник, работающий в компании не менее 1 года и прошедший очередную аттестацию, если иное не оговорено специальным решением генерального директора.

2. Сотрудник, находящийся на испытательном сроке, может проходить только краткосрочное обучение или корпоративное в иной форме обучения.

3. Кредит на долгосрочное обучение может быть предоставлен сотруднику, отработавшему в компании не менее года, или сотруднику, зачисленному в кадровый резерв.

4. Сотрудники, которые получают первое или второе высшее образование, имеют право на предоставление отпуска без сохранения содержания во время сессии, но не более 5 рабочих дней за время одной сессии, а также могут использовать в это время дни своего ежегодного оплачиваемого отпуска.

Задание: Приведите пример Положения об обучении персонала, учитывая особенности предприятия (например, сфера деятельности: образование, торговля и т.д.). Проанализируйте и сравните предложенное и существующее Положения.

Глоссарий

Абсентеизм – уклонение работников от работы с использованием всего арсенала средств оправдания неявки на работу. Распространен на предприятиях с неблагоприятными условиями труда, жесткой системой контроля и социальной напряженностью. Приводит к возрастанию неравномерности предложения труда постоянных работников.

Авторитарный тип трудовых отношений – трудовые отношения, характеризующиеся доминированием потоков информации, идущих сверху вниз, и сужением потоков информации, идущих снизу вверх. Степень самоуправления и совместного принятия решений чрезвычайно мала. Эффективен в условиях кризисного управления, допустим на преуспевающих предприятиях при условии жесткой регламентации трудового процесса (банки, охранные предприятия и т.п.).

Адаптация – приспособление работника к условиям деятельности; включает в себя ряд составляющих. Различают профессиональную адаптацию – формирование профессиональных знаний, умений и навыков, усвоение соответствующих ей технологических процессов и основ поведения в стандартных производственных ситуациях; психофизиологическую адаптацию – приспособление работника к условиям труда и режиму рабочего времени и социальную адаптацию – приспособление к внутренней (трудовой коллектив) и к внешней среде (клиенты, заказчики) трудовой деятельности.

Аттестация – 1. Подтверждение соответствия работника занимаемой должности, осуществляемое на основе решения специально созданной комиссии с учетом анализа результатов работы и уровня квалификации. 2. Те же процедуры, включающие также распределение работников по нескольким категориям и уровням оплаты труда. 3. Те же процедуры, подтверждающие право осуществления работником определенного вида деятельности. Это сближает их с лицензированием.

Безусловное изменение заработной платы – автоматическое изменение (уменьшение либо увеличение) заработной платы в зависимости от финансовых результатов деятельности предприятия.

Безусловное изменение численности персонала – автоматическое изменение (уменьшение либо увеличение) численности персонала вслед за изменением объема выпуска продукции.

Вводный инструктаж – кратковременное обучение, предпринимаемое с целью адаптации работника с учетом специфики его будущей деятельности. Обычно проводится на рабочем месте.

Временная нетрудоспособность – невозможность по состоянию здоровья выполнять работу в течение относительно короткого промежутка времени. При необходимости ухода за заболевшим членом семьи и в связи с санаторно-курортным лечением работник признается условно временно нетрудоспособным. Это явление вызывает непостоянство предложения труда даже среди постоянных работников и увеличивает потребность во временных или вторичных формах занятости.

Временные работники – работники, имеющие трудовые контракты на определенный срок либо на период выполнения определенной работы.

Время обязательного присутствия на работе, присутственное время; явочное время – время, в течение которого работник должен выполнять свои функции только на территории предприятия. Его отсутствие рассматривается как прогул. Для некоторых категорий (производственные рабочие) охватывает почти все рабочее время; для других (журналисты) – лишь небольшую часть.

Время присутствия на работе – составная часть рабочего времени, характеризующаяся нахождением работника на предприятии. Его доля в общей продолжительности рабочего времени сильно дифференцируется для различных категорий персонала.

Вступление в должность – завершающаяся стадия процесса найма (продвижения), после окончания которой работник приобретает все права и обязанности, предусмотренные трудовым законодательством и административными инструкциями, соответствующие этой должности.

Гибкое рабочее время – рабочее время без фиксированного срока начала и окончания работы. Может быть оформлено, в частности, путем фиксации времени обязательного присутствия на работе и времени, в течение которого работник должен отрабатывать оставшиеся часы.

Государственные служащие – работники, занятые на государственной службе; в перечне их должностей в разных государствах содержится большее или меньшее число категорий. Спецификой их положения является сложность правил приема, устойчивость занятости, большая стандартность режимов труда и отдыха, существование некоторых ограничений на дополнительную занятость.

Движение работников – изменение показателя списочного состава работников вследствие приема на работу и выбытия с нее.

Демократический тип трудовых отношений – система трудовых отношений, базирующаяся на необходимости достижения компромиссов,

вследствие существования противоречивых интересов. При этом обычно выделяется область совместного принятия решений с учетом движения информационных потоков и «сверху вниз», и «снизу вверх».

Депремирование работников – уменьшение размеров премий работникам или полное лишение их премии за допущенные упущения в работе, перечень которых четко оговаривается и включается в положение о премировании.

Дискриминация при найме (назначении) – стремление работодателя не нанимать (не назначать на должность) представителей каких-либо групп населения (занятых).

Должностное преступление – преступление, связанное с использованием полномочий, средств и предметов труда, находящихся в распоряжении работника в силу занятия им определенной должности. Обычно наносит ущерб фирме, где работает данный сотрудник, и (или) государству.

Должность, рабочее место – устойчивое в той или иной мере оформленное объединение трудовых функций и форм ответственности, соответствующих тому или иному работнику. В отличие от рабочего места характеризует не внешние предпосылки трудовой деятельности, а ее содержание.

Достижение – крупный положительный результат, полученный в ходе деятельности работника. В отличие от других результатов поведения не имеет столь детерминированного характера и более индивидуализировано.

Заполнение вакансий – процесс приема работников на вакантные должности. По технологии существенно отличается от заполнения вновь созданных рабочих мест.

Инвестиции в человеческий капитал – 1. Затраты на образование, здравоохранение, повышение мобильности работников. 2. Все затраты, связанные с образованием, подготовкой, приобретением производственных навыков, т. е. формированием человеческого капитала. 3. Затраты, связанные с воспроизводством населения (медицина, жилищное строительство и т. п.), такое понимание характерно прежде всего для развивающихся стран с высоким уровнем смертности и скученностью населения (Индии, Пакистана, Бангладеш и т. д.).

Интервью при найме – беседа с кандидатом, как составная часть процесса отбора работников. Часто играет основную роль в процессе отбора. Осуществляется работодателем, работником службы управления персоналом или специальной комиссией. Позволяет непосредственно согласовать интересы обеих сторон.

Испытательный срок – период, в течение которого оцениваются способности вновь принятого работника. Для него характерна сильно облегченная процедура увольнения по инициативе работодателя.

Кадры предприятия, или штатные работники предприятия – часть рабочей силы, постоянно закрепленная за предприятием (в отличие, скажем, от временных работников и консультантов), т. е. постоянная часть его персонала. При рассмотрении группы предприятий по отраслевому признаку иногда используется понятие кадры отрасли.

Кандидат – человек, желающий занять некоторую должность (заняться определенным видом деятельности) и соответствующий при этом как предъявляемым формальным требованиям, так и требованиям, предъявляемым в каждом конкретном случае работодателем (заказчиком).

Карьера – линия продвижения работника, позволяющая реализовать его потребности в улучшении материального положения; достижении более высокого социального статуса; повышении властных полномочий и самореализации. В простейшем случае может заключаться только в вертикальном продвижении по должностной иерархии. Более сложные варианты карьеры предполагают также горизонтальное продвижение, а также изменение характеристик трудовой деятельности, непосредственно не связанных с продвижением.

Квалификационное движение кадров – переход работника от одного разряда к другому в пределах существующей тарифной системы.

Квалификация – 1. Документально удостоверенный уровень образования и профессиональной подготовки работника, позволяющий ему выполнять работы определенного вида. Предполагает существенный разрыв между имеющимися уровнями. 2. Специальность работника, подтверждаемая каким-либо документом.

Квалифицированный труд, сложный труд – труд, требующий специальной, формально удостоверяемой подготовки (наличия определенного уровня образования). Степень сложности труда (уровень необходимой квалификации) определяется характером выполняемых трудовых функций и не может быть количественно определена числом лет подготовки, необходимой для успешного выполнения данной работы.

Классификация работ – разделение работ по уровням их оплаты, исходя из принятой в качестве основы системы характеристик труда.

Коммуникация – передача информации между работниками, их группами, между работодателем и представителями (внутренние коммуникации); между всеми работниками предприятия и представителями других организаций (внешние коммуникации). На практике различают систему формальных (документально оформленных, либо устанавливаемых в ходе осуществления официальных функций) и неформальных коммуникаций.

Контракт – соглашение, заключаемое, как правило, в письменной форме и определяющее взаимные права и обязательства подписавших его участников.

Контроллинг – система организации и контроля трудовой деятельности, базирующаяся на использовании широкой совокупности количественных и качественных оценок работы персонала. Включает в себя, в частности, учет прибыли, которую работник приносит своему предприятию и ее соотношение с величиной используемых ресурсов, что позволяет обосновать величину получаемой работником заработной платы. Внедрение принципов контроллинга сдерживается высокими издержками поддержания соответствующей информационной базы.

Конфликт – столкновение субъектов взаимодействия, вызванное противоположной направленностью целей и интересов, позиций, взглядов.

Коэффициент интенсивности текучести кадров – отношение коэффициента текучести кадров по данной группе работников к общему коэффициенту текучести; показывает, во сколько раз текучесть работников определенной группы выше (ниже), чем в целом по предприятию.

Коэффициент постоянства кадров – отношение числа лиц, состоящих в списочном составе предприятия в течение всего календарного года, к среднесписочной численности работников; характеризует устойчивость кадров на предприятии.

Коэффициент приема кадров – величина, определяемая отношением количества работников, принятых на работу за данный период к среднесписочной численности работников. Аналогично рассчитывается и коэффициент выбытия.

Коэффициент сменяемости кадров – отношение меньшего из числа принятых или уволенных к среднесписочной численности работников; характеризует степень движения кадров на предприятии.

Коэффициент стабильности кадров – отношение доли работников со стажем работы на предприятии пять лет и более к общей численности рабо-

тающих; характеризует долю лиц, работающих продолжительный срок на данном предприятии.

Коэффициент текучести – отношение числа работников, покинувших организацию вследствие текучести, к среднесписочной численности работников.

Кружки качества, или группы качества – объединения работников предприятий, созданные с целью повышения качества выпускаемой продукции (оказываемых услуг). Этому служит изобретательская и образовательная деятельность, проведение деловых игр, обмен опытом решения задач, обсуждение предложений и т.п. Существуют в организациях, ориентированных на инновационную деятельность и долгосрочный наем персонала.

Лизинг персонала – предоставление одним предприятием другому персонала для выполнения определенного объема работ (работы в течение определенного периода) на основе контрактных отношений. При этом работники могут находиться в отношениях найма в фирме, которая их предоставляет. Преимуществом лизинга персонала по сравнению с договорными отношениями с отдельными исполнителями работ является его большая надежность (так, заболевшего работника может заменить другой), а недостатком – большие издержки (необходимо оплачивать услуги фирмы, предоставляющей работников).

Ликвидация должностей – устойчивое прекращение потребности в работнике (и соответствующем объеме работы), находящее свое выражение в ликвидации соответствующей позиции в должностной структуре. На практике имеет место и сокращение вакантных должностей.

Материальные стимулы – стимулы, выраженные в денежной форме (заработная плата, премии, доплаты, надбавки) и неденежной (путевки на отдых и лечение, жилье, дотации на питание работников).

Межпрофессиональная подвижность кадров – переход работников из одной профессии в другую, связанный с научно-техническим прогрессом и реализацией личных интересов.

Межцеховое движение кадров – перемещение работников между цехами, отделами и другими структурными подразделениями предприятия.

Мотив – средство, с помощью которого личность, находясь в той или иной ситуации, объясняет и обосновывает свое поведение.

Мотивация труда – 1. Совокупность мотивов, определяющих основные параметры трудовой деятельности. 2. Составная часть системы управле-

ния персоналом, заключающаяся в формировании, поддержании и непрерывной адаптации мотивов трудовой деятельности применительно к отдельным работникам и их группам.

Набор персонала – создание резерва потенциальных претендентов на имеющиеся в организации рабочие места.

Наем рабочей силы – прием работников на основе установления отношений найма после осуществления установленных работодателем и предусмотренных законом процедур. С момента найма работник и работодатель приобретают установленные законом права и обязанности и становятся реально действующими сторонами трудовых отношений.

Наемный работник — согласно российскому законодательству, лицо, заключившее письменный трудовой договор (контракт) либо фактически приступившее к работе по устному соглашению с руководителем (уполномоченным работником предприятия) об условиях трудовой деятельности, за которую они получают оговоренную при найме оплату деньгами (натурой); избранный, назначенный (утвержденный) на руководящую должность работник, в том числе директор, управляющий предприятия, служитель религиозных культов. В составе наемных работников помимо гражданского населения выделяется такая категория, как военнослужащие.

Обогащение содержания (содержательности) труда, или обогащение труда – расширение трудовых функций, выполняемых работниками, которое обычно достигается через их ротацию. Имеет экономический (обеспечение взаимозаменяемости работников) и социальный (рост удовлетворенности трудом) аспект. В любом случае усиливает коллективный характер труда работников.

Образовательная программа — 1. Документ, содержащий описание содержательной стороны обучения по какому-либо направлению. 2. Система краткосрочного обучения (повышения квалификации), осуществляемая обычно группой специалистов со стороны.

Обучение на производстве — обучение работников непосредственно на действующем технологическом оборудовании уникальным, существующим только на одном предприятии профессиям, поскольку в этом случае обучение вне пределов предприятия будет чрезмерно теоретизированным. В ряде случаев речь может идти об обучении работников высшей квалификации и предполагает наличие высокого уровня общей и профессиональной подготовки.

Общий коэффициент оборота кадров – отношение суммы принятых и уволенных к среднесписочному числу рабочих или работающих на предприятии.

Опасная работа — работа, создающая непосредственную угрозу жизни в результате несчастного случая. Эта характеристика работы иногда может не совпадать с фактом наличия вредных условий труда.

Описание работы — выделение основных элементов работы, их связи между собой, позволяющее сформировать требования к трудовому поведению работника.

Опыт работы — от стажа работы отличается учетом (помимо ее продолжительности) характера выполняемой работы, ее разнообразия, видов используемого оборудования и т. п. Формализованное описание опыта работы для различных категорий работников требует разработки специальных процедур. Может выступать в качестве критерия для выбора кандидатов для продвижения.

Основной работник — работник, непосредственно осуществляющий процесс производства продукции.

Отбор персонала – процесс выбора из совокупности претендентов наиболее подходящих с учетом соответствия их квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации. Может включать в себя анкетирование, интервью при найме, тестирование, экзамены, деловые игры, показательное выполнение отдельных элементов работы, а также работу в период испытательного срока.

Отборочная комиссия — комиссия, которая проводит отбор кандидатов на замещение вакантных мест. В нее входят представители администрации, а также профсоюзные работники (члены трудового коллектива) и независимые эксперты. Окончательное решение о найме производится, однако, самим работодателем.

Оценка — проведение в той или иной степени формализованной процедуры, результатом которой является описание многомерной трудовой деятельности через относительно небольшое число количественных характеристик (в крайнем случае — одну). Могут оцениваться сам работник, выполненная им работа, работа безотносительно к лицу, ее выполняющему. Частным случаем оценки является сравнительная оценка, при проведении которой работники сравниваются друг с другом без формирования системы их количественных характеристик. Результаты оценки работников используются для определения величины их заработной платы, отбора кандидатов на продвижение (увольнение), выбора направляемых на переобучение.

Оценка способностей — количественное и (или) качественное формализованное описание потенциальных возможностей работников, которые могут проявиться в ходе их трудовой деятельности. Поскольку эти возможности лишь косвенно связаны с поведением работника, то проведение данной процедуры требует использования специальных мероприятий.

Ошибка «жесткости», или ошибка излишней требовательности — слишком низкая оценка всем оцениваемым.

Ошибка «мягкости», или ошибка (излишней) снисходительности — слишком высокая оценка всем оцениваемым.

Ошибка «нимба», или ошибка «ореола» — оценка на основе общего впечатления, производимого работником, а не его объективных характеристик.

Ошибка пристрастия, или ошибка предвзятости; ошибка предубеждения — оценка на основе личного отношения к оцениваемому работнику, а не его объективных черт.

Ошибка учета последних событий — оценка на основе анализа событий только последнего времени, придание непропорционально большой значимости характеристикам поведения работника в период, непосредственно предшествовавший оценке, практически при полном игнорировании упущений и заслуг в более ранние периоды.

Ошибки оценки — систематические отклонения от объективной оценки работника, приводящие к ее завышению или занижению.

Переподготовка персонала – система мероприятий, обеспечивающих получение новых профессий или специальностей, т.е. обучение лиц, имеющих профессию, с целью их переквалификации.

Персонал — работники, выполняющие работу на данном предприятии на основе отношений найма. Включает в себя постоянную (постоянные работники) и переменную части (временные и сезонные работники).

Планирование стратегическое – процесс, обеспечивающий соответствие между целями, задачами и потенциальными возможностями предприятия.

Повышение квалификации персонала – процесс обучения, расширения и дополнения приобретенной квалификации, т.е. обучение лиц, имеющих профессию, с целью их профессионального совершенствования.

Подготовка персонала – формирование у работника знаний и навыков в определенной профессиональной сфере.

Подсобный рабочий — рабочий, выполняющий разнообразные, не требующие высокой квалификации работы, не имеющий при этом четко ограниченного рабочего места.

Пожизненный наем — закрепленная в соответствующих документах, либо осуществляющаяся в течение длительного времени на практике система трудовых отношений, основанная на устойчивом взаимодействии работников и работодателя в пределах всей трудовой жизни. Данная система предполагает универсальную подготовку работников, их большую внутреннюю мобильность и гибкость режимов работы. Как правило, не охватывает всего персонала предприятия.

Понижение в должности — достаточно редко встречающееся в практике управления персоналом явление, которое чаще всего имеет временный характер. Как правило, ограничено трудовым правом, поскольку создает возможности для снижения заработной платы работникам.

Послужной список — документ, составляемый, как правило, самим работником, в котором указываются анкетные данные, образование, опыт работы, имеющиеся трудовые навыки (например, умение работать с персональным компьютером).

Постоянные работники — работники, каким-либо образом закрепленные за данным предприятием на длительный срок. Их численность не изменяется в соответствии с колебаниями объемов выпуска продукции.

Премияльная система — форма организации начисления премий работникам предприятия. Предполагает определение критериев премирования, способа определения размеров премии и порядка их выплаты. В ряде случаев функционирует параллельно с системой вычетов из премий.

Премия — не обладающее гарантированностью единовременное денежное вознаграждение работника за достижение некоторых качественных показателей.

Претендент (на получение работы) — человек, желающий занять некоторую должность (заняться определенным видом деятельности), хотя и не соответствующий предъявляемым требованиям.

Привлечение работников, или вербовка работников — действие работодателя, направленное на создание потока претендентов на получение ра-

боты. Внешнее привлечение работников базируется на распространении информации (наем дополнительных работников) и заключении договоров (лизинг персонала). Внутреннее привлечение работников может включать в себя административные и экономические меры, часто тесно связанные друг с другом (объявление сверхурочных работ, перевод работников, перераспределение производственных заданий, повышение ставок оплаты на отдельных видах работ и т. п.).

Программа фирменного обучения — за рубежом используется для обучения, главным образом, уже взрослых работников, переводимых на другие должности (а не молодежи, впервые приступающей к работе). В России используется и для вновь принятых.

Прогул — отсутствие работника на работе без уважительной причины. На практике длительное опоздание, появление на работе в состоянии алкогольного (наркотического) опьянения приравнивается к прогулу. Особым случаем является так называемый вынужденный прогул, обусловленный незаконными действиями работодателя (например, необоснованным отстранением работника от работы или его увольнением). Ответственность за вынужденный прогул целиком лежит на работодателе.

Продвижение работника по службе — процесс повышения значимости работника в той или иной организации, переход к выполнению более сложных производственных функций, сопровождающийся, как правило, получением дополнительных полномочий, ростом статуса и повышением заработной платы. Обычно сопровождается повышением в должности.

Производственное ученичество — учеба, осуществляемая в ходе процесса производства.

Производственный конфликт — вид открытого столкновения между занятыми и работодателем, типичным примером которых является забастовка. Для описания скрытых конфликтов чаще используется понятие социальная напряженность на производстве.

Производственный стаж — период работы непосредственно на производстве.

Профессиональное образование — следующая за общим образованием (иногда и осуществляемая параллельно) ступень подготовки, заключающаяся в получении знаний и навыков, необходимых для овладения некоторой профессией. В отличие от общего образования часто получается на платной основе.

Профессиональное обучение — составная часть профессионального образования, включающая в себя получение образования до среднего специального включительно. Включает в себя обучение в специальных учебных заведениях, а также обучение на производстве.

Профессия — род трудовой деятельности человека, который характеризуется комплексом теоретических знаний и практических навыков, необходимых для выполнения определенной работы в одной из отраслей экономики.

Работник умственного труда, или «белый воротничок» — работник, выполнение трудовых функций которого не предполагает сколько-нибудь существенных физических усилий.

Работник физического труда, или «синий воротничок» — работник производства, трудовая деятельность которого предполагает значительные физические усилия.

Работодатель — лицо, управляющее собственным (частным, семейным) предприятием, либо уполномоченное государством управлять им, акционерным обществом, хозяйственным товариществом, производственным кооперативом и т. п. К работодателям фактически относятся также лица, занятые профессиональной деятельностью или ремеслом на самостоятельной основе и постоянно использующие труд наемных работников. Работодателем является управляющий семейным предприятием, если его семья владеет предприятием без раздела на доли владения между членами семьи и использует для осуществления производственной деятельности труд наемных работников на постоянной основе. Работодатель может полностью или частично делегировать свои функции наемному управляющему, оставляя за собой ответственность за благополучие предприятия.

Рабочая сила — 1. Экономически активное население. 2. Персонал предприятия, включающий в себя постоянных, временных работников, а также не привлекаемых к работе в настоящее время работников.

Рабочее время — время, в течение которого работник выполняет свои трудовые обязанности и находится под контролем работодателя. В той или иной мере является фактором определения размеров вознаграждения.

Рабочее место — пространственная зона, предназначенная для выполнения работ (оказания услуг) и оснащенная для этих целей необходимыми средствами труда. Наличие такого рабочего места является необходимым, но недостаточным условием существования спроса на труд и обеспечения продуктивной занятости. С экономической точки зрения требуется, чтобы суще-

ствовал платежеспособный спрос на продукцию (или услуги) предприятия, производимую в том числе и на этом рабочем месте.

Рабочие – работники предприятия, занятые непосредственно созданием материальных ценностей или на работах по оказанию производственных услуг и перемещению грузов.

Разделение труда — специализация работников. Разделение труда на уровне общества (общественное разделение труда) предполагает выделение различных классов, профессий и социальных групп. Региональное разделение труда связано со специализацией регионов на производстве отдельных видов продукции. Отраслевое разделение труда связано с различной ролью отраслей в общественном производстве. И отраслевое, и региональное разделение труда предполагают концентрацию в отраслях и регионах работников определенных специальностей и профессий. Разделение труда на предприятии предусматривает специализацию работников по выполнению ряда производственных функций, разделение процесса производства на ряд операций, формирование структурных подразделений предприятия.

Редукция труда — последовательность действий, позволяющая свести квалифицированный (сложный) труд к неквалифицированному (простому) и тем самым установить соотношение между ними (что позволяет определить степень дифференциации заработной платы). При осуществлении редукции труда широко используется анализ затрат на обучение работников.

Ротация — периодическая и заранее запланированная смена выполняемых работником производственных функций с целью устранения односторонних перегрузок, усиления взаимосвязи работников, повышения их гибкости. Возможна при достаточно ровном квалификационном уровне работ. Позволяет повысить качество трудовой жизни без осуществления больших затрат, но требует большой подготовительной работы. Часто осуществляется в рамках производственных бригад, включающих в себя работников различных специальностей.

Руководитель отдела — должностное лицо, возглавляющее подразделение предприятия. Ему обычно делегируются некоторые функции работодателя.

Рынок труда предприятия, или внутрифирменный рынок труда — относительно обособленный рынок труда, отражающий соотношение спроса и предложения труда в форме человеко-часов (например, для выполнения сверхурочных и экстренных работ) и необходимость заполнения образующихся вакансий (тесно связан с функционированием внутреннего рынка труда в пределах предприятия). В его состав входит также часть внешнего рынка

труда, тяготеющего к данному предприятию. Отражает факт действия рыночных отношений в сфере труда на микроуровне.

Сверхурочная работа, или сверхурочное время — работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени. Оплачивается в повышенном размере.

Система стимулирования — разрабатываемая в основном работодателем совокупность взаимоувязанных стимулов, ориентирующих работников на достижение его целей.

Служащие, «белые воротнички» - работники, не включенные непосредственно в процесс производства продукции и, как правило, прямо не воздействующие на предмет труда.

Совместительство — выполнение работниками помимо основной работы другой регулярно оплачиваемой работы (как правило, в свободное от основной работы время). Различают внутреннее (осуществляемое в пределах одного предприятия) и внешнее совместительство (т. е. одновременная работа на нескольких предприятиях). К совместительству близко совмещение, заключающееся в одновременном выполнении двух или нескольких должностей либо двух или нескольких профессий.

Содержательность труда, или содержание труда — характеристика трудовой деятельности, определяемая всей совокупностью трудовых функций работников, системой их внешних и внутренних связей, степенью сложности труда и самостоятельности трудовой деятельности.

Сокращение рабочего времени — 1. Осуществляемое в масштабах всего государства уменьшение нормальной продолжительности рабочего времени. Сопровождается ростом часовой оплаты труда работников с повременной формой заработной платы. Примером является сокращение рабочей недели в России с 41 до 40 часов. 2. Уменьшение продолжительности рабочего времени, отрабатываемого занятыми на данном предприятии (или их отдельными группами). Имеет различные причины, организационные формы (например, введение сокращенного рабочего времени, перевод части работников на неполное рабочее время) и социально-экономические последствия.

Сокращение численности работников — уменьшение численности работников под влиянием каких-либо причин. В общем случае может не сопровождаться снижением объема выполняемых работ (остающиеся могут выполнять работу сокращенных), прекращением ряда работ (все остальные работы могут выполняться) и ликвидацией должностей (на месте сокращенных работников могут появляться вакантные должности).

Социальная политика — 1. Политика государства (на общенациональном и региональном уровне), имеющая целью достижение установленных социальных нормативов, реализацию социальных программ, ориентированная, прежде всего, на защиту интересов социально уязвимых групп населения. 2. Составная часть политики управления персоналом, ориентированная на повышение качества жизни (в том числе трудовой) работников данного предприятия.

Специалисты – категория работников предприятия, занятых инженерно-техническими, экономическими и другими работами, имеющих, как правило, законченное высшее или среднее специальное образование.

Специальность – сфера деятельности в пределах определенной профессии, характеризующаяся единством необходимых трудовых навыков и высокой степенью мобильности рабочей силы в ее пределах. Родственные специальности формируют одну профессию.

Спецификация работы — формализованное описание работы, позволяющее установить предъявляемые данным видом деятельности требования к знаниям и умениям. Позволяют формализовать процесс набора работников и ускорить их адаптацию.

Списочная численность работников — список всех сотрудников предприятия, работающих по найму (в том числе постоянных, временных, сезонных и надомных): как реально работающих, так и находящихся в различных отпусках, а также неработающих по причине неявок. Работники, выполняющие работы по договорам подряда, в состав списочной численности работников не входят.

Списочный состав работников предприятия – показатель численности персонала, состоящего в его списках.

Способности — характеристики работника, позволяющие судить о его потенциальных возможностях. Не следует смешивать способности с реальным поведением работника. Существуют специальные процедуры тестирования способностей.

Среднесписочная численность работников – количество работников, определяемое на основе списочной численности работников. В расчет принимается списочная численность персонала за все календарные дни. При этом численность в выходные и праздничные дни принимается равной количеству работников в предшествовавшие дни.

Стимул — событие или благо, заинтересовывающее человека (группу людей) в совершении некоторого действия либо изменении характеристик

своего поведения. Примером является продвижение либо материальное поощрение работника, предложившего какое-либо усовершенствование (добросовестно выполняющего свои обязанности). Поскольку существует большое разнообразие стимулов, одновременно (и порой противоречиво) влияющих на разные группы работников на разных этапах их карьеры, на практике обычно идет речь не об отдельных стимулах, а о системе стимулирования.

Стимул к труду — побуждение человека работать определенным образом. Разделяют материальные и моральные стимулы.

Структура кадров предприятия – соотношение различных категорий работников в их общей численности.

Тарифно - квалификационный справочник – 1. Упорядоченное изложение характеристик сложности выполняемых работ по профессиям (видам работ) и разрядам, а также требований к знаниям и навыкам работников, их выполняющих. 2. Издание, позволяющее определить величину заработной платы работников, включенных в тарифную систему. Включает в себя тарифные ставки и тарифные сетки. Содержит информацию, позволяющую распределять работников по тарифным разрядам.

Текучесть рабочей силы — выбытие работников из организации по собственному желанию (на практике сюда также относят увольнение за нарушение трудовой дисциплины). Имеет как отрицательные, так и положительные последствия для организации в зависимости от ее экономического положения и состояния рынка труда. Оценивается через коэффициент текущей.

«Точно во время» — принцип организации производства, при котором промежуточные изделия и конечная продукция производятся точно к заранее намеченному сроку, а досрочное выполнение работниками производственных заданий не допускается.

Трудовая нагрузка — мера включенности работника в трудовой процесс. Определяется в первую очередь спектром выполняемых функций, интенсивностью труда и величиной рабочего времени.

Трудовое поведение (поведение на работе) — видимая и объективно измеряемая составляющая трудовой деятельности работника, на основании которой производится его оценка.

Трудовой договор — основной документ, заключаемый при найме на работу. Содержит описание выполняемых в соответствии с ним работ, их режим, размеры и структуру вознаграждения работника, его ответственность

перед предприятием. В современном трудовом законодательстве России вытеснил понятие «трудовой контракт».

Трудовой кодекс — единый законодательный документ, регулирующий деятельность наемных работников. Определяет, прежде всего, взаимоотношения между наемным работником и работодателем, профсоюзом и работодателем. Ранее имел наименование «Кодекс законов о труде» (КЗоТ).

Трудовой коллектив — совокупность работников предприятия, совместно выполняющих свои трудовые функции. Подразделяется по производственному, профессиональному и другим признакам.

Трудовой потенциал — возможные количество и качество труда, которыми располагает общество при данном уровне развития науки и техники.

Трудовой потенциал предприятия — предельная величина возможного участия трудящихся в производстве с учетом их психофизических особенностей, уровня профессиональных знаний и накопленного опыта.

Трудовой потенциал работника — совокупность способностей человека к труду, определяющая меру возможного его участия в общественно полезной деятельности.

Трудовой стаж (стаж) — общая продолжительность работы (общий трудовой стаж) в какой-либо сфере деятельности (например, научно-педагогический стаж). В общий трудовой стаж включают и период обучения (за исключением обучения в системе общего образования).

Трудовые отношения — система взаимосвязей, возникающих в процессе трудовой деятельности между работниками и работодателем с участием различных государственных органов и общественных организаций. Характеризуются, в первую очередь, отношениями подчинения и только затем — сотрудничества.

Трудоустройство — предоставление человеку работы на основе установления отношений найма. Отражает факт установления отношений найма, однако данное понятие делает акцент на удовлетворение потребности человека в труде, а не работодателя — в рабочей силе.

Тяжесть труда — существенная характеристика качества трудовой жизни, показывающая влияние трудовой деятельности на здоровье человека и его работоспособность. Выделение классов (групп) тяжести труда основывается, прежде всего, на продолжительности периода восстановления сил человека после истечения некоторой продолжительности трудовой деятельности.

Тяжелый физический труд, работник физического труда — осуществляемая работниками физического труда деятельность, характеризующаяся превышением установленных нормативов по тяжести работ.

Увольнение — прекращение отношений найма между работодателем и работником. Может происходить по инициативе каждого из них, а также по соглашению обеих сторон (частным случаем этого является увольнение, связанное с истечением срока найма).

Увольнение по инициативе работодателя (принудительное увольнение) — прекращение отношений найма, предусматривающее осуществление ряда предварительных процедур и предоставление гарантийных выплат увольняемому. Детально регулируется трудовым законодательством.

Удовлетворенность трудом — 1. Степень удовлетворенности работника качеством трудовой жизни. 2. Степень удовлетворенности работника качеством трудовой жизни и трудовым вознаграждением.

Управление персоналом – система целенаправленного воздействия на персонал предприятия с целью максимально полного соответствия его состояния и действий интересам фирмы. Включает в себя различные составляющие: привлечение и отбор работников, их высвобождение, организацию труда, функционирование системы трудового вознаграждения, продвижение и перемещение работников, повышение квалификации работников, реализацию социальной политики. Функции управления персоналом реализуются в той или иной мере всеми службами предприятия; при этом часть этих функций может быть передана службе управления персоналом. Результативность системы управления персоналом оценивается преимущественно посредством анализа издержек на труд, оцениваемым на протяжении периода, включающего в себя периоды различной динамики объема производства.

Управление человеческими ресурсами - 1. Целенаправленное воздействие на работников предприятия с целью максимального развития их трудового потенциала. Система управления человеческими ресурсами включает в себя те же составляющие, что и система управления персоналом, однако предполагает ориентацию на развитие человеческих ресурсов, формирование долговременной связи работников с работодателем и осуществление активной социальной политики. Результативность ее оценивается преимущественно посредством анализа отдачи инвестиций в человеческий капитал. Это сближает управление человеческими ресурсами с управлением персоналом. 2. Всеохватывающая система управления как реально используемыми, так и еще не задействованными человеческими ресурсами не только на уровне предприятия, но и на уровне региона, государства с целью достижения поставленных целей.

Условия труда – 1. Характеристики внешней среды, в которых выполняется та или иная работа. 2. Все существенные характеристики работы (в том числе ее фондовооруженность и оплата). Обычно выделяют санитарно-гигиенические и психофизиологические условия труда.

Участие трудящихся в управлении – совокупность процедур и механизмов, регламентирующих участие работников в управлении предприятием. Осуществляется на разных уровнях и с разной степенью учета мнения трудящихся.

Ученичество – система подготовки работников на рабочих местах. Требуется формирования развитой нормативной базы. Основными проблемами системы ученичества являются предотвращение использования учеников в качестве дешевой рабочей силы и сохранение уровня производительности труда лиц, производящих обучение.

Учет знаний, навыков и умений – формализованная регистрация знаний (например, иностранных языков), навыков и умений (например, работы на персональном компьютере), имеющихся у сотрудников данной организации. Может осуществляться в разрезе профессиональных групп и подразделений, а также на индивидуальном уровне.

Характеристика, или рекомендательное письмо – документ, подписанный полномочным представителем работодателя и содержащий сведения о характере трудовой деятельности и поведении работника. По сравнению с послужным списком имеет менее объективный характер.

Характеристики труда, или факторы оплаты труда – существенные особенности трудового процесса, отличающие его от других видов работ и служащие основой определения размеров вознаграждения. Обязательным требованием формирования системы характеристик труда является их взаимосвязь и количественная определенность. Различают по степени детализованности классификации характеристик труда. Последние могут выступать в качестве факторов, определяющих величину заработка работника.

«Человеческие отношения» - концепция трудовых отношений, ориентированная на построение доверительных и неформальных отношений, постоянное сотрудничество сторон, повышенное внимание к социальным вопросам.

Человеческие ресурсы – трудовые ресурсы, рассматриваемые не только как фактор экономического развития, но и как характеристики, не связанные непосредственно с процессом труда.

Человеческий капитал – совокупность осуществленных вложений в образование, подготовку, приобретение производственных навыков, а также мобильность, которая (по мнению сторонников данной концепции) может быть уподоблена накоплению физического капитала предпринимателем. Соответственно, работники, накопившие большой капитал, получают более высокую заработную плату. Несмотря на всестороннюю проработку, данная теория подвергается аргументированной критике в литературе.

Человеческий фактор производства – человеческие ресурсы, представляющие собой уникальный фактор производственного процесса. Стремясь подчеркнуть необходимость учета многочисленных социальных и психологических факторов, часто применяют схожий термин - субъективный фактор производства. При их сравнении с вещественными факторами производства более употребительным является выражение «личный фактор производства». Все эти выражения близки друг к другу.

Черный список – результат работы работодателей по выявлению склонных к конфронтации работников с целью уклонения от их приема на работу. С целью противодействовать этому профсоюзы иногда составляют так называемые «черные списки работодателей», нарушающих трудовое законодательство. Кроме того, черные списки характерны для ряда видов профессиональной деятельности.

Эксперт – лицо, осуществляющее разработку предложений либо дающее независимую оценку состояния того или иного явления (процесса), не являясь при этом штатным работником организации, в интересах которой проводится эта работа.

Этап карьеры – относительно длительный отрезок времени, которому соответствуют определенные уровни реализации целей, карьеры работника и величина трудового вознаграждения.

Эффективность труда – 1. Производительность труда работника (трудового коллектива) с учетом используемых им средств производства и материальных затрат. 2. Весь спектр деятельности работника, направленной на повышение эффективности работы всего предприятия и развитие собственных способностей. Последняя составляющая иногда определяется как социальная эффективность труда.

Явочная численность работников – численность списочного состава работников предприятия (фирмы), фактически явившихся на работу.

Список рекомендуемой литературы

1. Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов / Под ред. К.В. Балдина. – М.: Гардарики, 2006. – 271 с.
2. Виханский А.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2003. – 528 с., стр. 420.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А.И. Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. – 288 с., стр. 148-149.
4. Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г. Менеджмент персонала: учебное пособие. – Ростов н/Д: «Феникс», 2003. – 448 с.
5. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 864 с.
6. Денисова А.В. Механизм внедрения системы наставничества в компании // Управление персоналом, 2005, № 19 (125).
7. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ, 1997. - 607 с.
8. Жуковский И. Тренинг // Управление персоналом, 2005, № 9-10 (116).
9. Журавлев П.В. Управление человеческими ресурсами: опыт индустриально-развитых стран. Учебное пособие. / П.В.Журавлев, Ю.Г.Одегов, Н.А.Волгин. – М.: Издательство Экзамен, 2002. – 448с.
10. Знания силой // Секрет фирмы, № 7 (94), 21.02.2005.
11. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИН-ФРА-М, 2003. – 304 с.
12. Книга работника кадровой службы. Уч.-справ. пособие/ Под ред. Е.В.Охотского, В.М. Анисимова. М.: Экономика, 1998. 494 с.
13. Кузнецова И.А. , Солодова Н.Г. Управление персоналом: практикум по курсу. –Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2005. –с. 91.
14. Носырева И.Г. Современные формы и методы обучения персонала // «Управление развитием персонала» (ЗАО «Издательский дом Гребенникова»). - №1, 2006.
15. Опорный конспект лекций по дисциплине «Управление персоналом» для студентов специальности 06.11.00 «Менеджмент организации»
16. Панфилова А.П., Громова Л.А., Богачек И.А., Абчук В.А. Основы менеджмента. Полное руководство по кейс-технологиям / Под ред. проф. Соломина В.П. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.
17. Потемкин В.К., Спивак В.А., Покровская Н.Н. Организационная культура: учебник. – СПб.: СПбАУП, 2006. – 274 с., стр. 28.
18. Солодова Н. Г. Формирование трудовой карьеры работников: Текст лекции . Иркутск: Изд-во ИГЭА, 1995. 28 с.
19. Солодова Н.Г. Организация внутрифирменного обучения персонала: Учеб. пособие. Иркутск: Изд-во ИГЭА. 1996. 94 с.
20. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: Учеб.-практ. пособие. – 3-е изд. – М.: Дело, 2000. – 272 с.

- 21.Тутова В.С. Экзистенциальный коучинг – новая путеводная звезда бизнеса // Управление персоналом, 2002, № 3 (68).
- 22.Управление персоналом: методические рекомендации / Сост. Н.Г. Солодова. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2003. – 28 с.
- 23.Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 638 с.
- 24.Фуколова Ю. Пьедестал для персонала // Секрет фирмы, №01 (136) 26.12.2005-15.01.2006.
- 25.Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – 336 с.
- 26.Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. – 336 с.
- 27.Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. М.:ИНФРА-М, 1998. - 527 с.
- 28.Юрасова Т. Ударная возгонка //«Секрет Фирмы» № 30(262), 04.08.2008.

Учебное издание

Носырева Ирина Григорьевна
Петрова Елена Александровна

Управление персоналом

Сборник кейсов

Издается в авторской редакции

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 25.12.08 Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 13,3. Тираж 200 экз. Заказ

Издательство Байкальского государственного университета
экономики и права.

664003, Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУЭП.