

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Байкальский государственный университет

# **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

*В двух частях*

Часть 1

Под редакцией Т.Г. Озерниковой

*Рекомендовано Советом Учебно-методического объединения  
по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия  
для обучающихся по программам высшего образования  
направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»  
(квалификация (степень) «бакалавр»)*

Иркутск  
Издательство БГУ  
2015

УДК 65.012(075.8)  
ББК 65.291.6-21я7  
У67

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Байкальского государственного университета

*Рецензенты:*

д-р экон. наук, проф. Т.Д. Макаренко  
д-р экон. наук, доц. Н.Б. Грошева

*Коллектив авторов:*

доктора экономических наук В.Г. Былков (гл. 6), Т.Г. Озерникова (предисл., гл. 1, 4, 11, 12), Н.Г. Солодова (гл. 1, 3, 5), кандидаты экономических наук Н.В. Балашова (гл. 1, 3, 5, 7, 9), Т.А. Беркович (гл. 8, 17), Н.В. Кузнецова (гл. 13), И.Г. Носырева (гл. 2, 7), Е.А. Петрова (гл. 1, 2), А.В. Скавитин (гл. 14), А.И. Ширшков (гл. 16), старшие преподаватели А.Н. Васильева (гл. 5, 7, 9, 10, 15), О.В. Ганаза (гл. 1–3), ассистент А.Г. Тизенберг (гл. 5, 7).

У67            Управление персоналом организации : учеб. пособие : в 2 ч. / под ред.  
Т.Г. Озерниковой. – Иркутск : Изд-во БГУ, 2015.

ISBN 978-5-7253-2862-2

Ч. 1. – 546 с.

ISBN 978-5-7253-2863-9

Представлены основные функциональные подсистемы системы управления персоналом организации. Помимо традиционно рассматриваемых аспектов (наем и отбор, оценка, развитие персонала, организационная культура и др.) раскрыты методы определения потребности организации в кадрах, профессионального отбора, рассмотрено управление высвобождением персонала, организация и оплата труда, мотивация трудовой деятельности, управление охраной труда, документационное обеспечение управления персоналом, а также основы аудита и контроллинга персонала.

Для студентов бакалавриата направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом». Может быть полезно студентам других направлений подготовки, специальностей, а также магистрантам, преподавателям и практическим работникам, интересующимся проблемами управления персоналом.

УДК 65.012(075.8)  
ББК 65.291.6-21я7

ISBN 978-5-7253-2863-9 (ч. 1)  
ISBN 978-5-7253-2862-2

© Коллектив авторов, 2015  
© Издательство БГУ, 2015

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Предисловие .....</b>	<b>6</b>
<b>Глава 1. Основы управления персоналом.....</b>	<b>8</b>
1.1. Управление персоналом: сущность и методы. Система управления персоналом.....	8
1.2. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами .....	22
1.3. Персонал как объект управления .....	36
1.4. Организационное проектирование службы управления персоналом .....	46
1.5. Профессиональный состав службы управления персоналом.....	53
<b>Глава 2. Стратегическое управление персоналом .....</b>	<b>60</b>
2.1. Особенности стратегического управления персоналом .....	60
2.2. Стратегический анализ в сфере управления персоналом .....	66
2.3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации .....	79
2.4. Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом .....	87
2.5. Компетентностный подход в стратегическом управлении персоналом.....	95
2.6. Формирование HR-бренда.....	107
<b>Глава 3. Организационная культура .....</b>	<b>122</b>
3.1. Понятие организационной культуры, содержание, элементы, уровни .....	122
3.2. Формирование организационной культуры и способы управления ею .....	144
3.3. Типология организационных культур.....	155
3.4. Управление лояльностью персонала организации .....	184
<b>Глава 4. Управление кадровым планированием в организации .....</b>	<b>196</b>
4.1. Кадровое планирование в концепции маркетинга персонала .....	196
4.2. Структура и методика расчета баланса рабочего времени.....	210
4.3. Методы расчета численности рабочих .....	216
4.4. Определение потребности предприятия в специалистах.....	219
<b>Глава 5. Анализ и описание работы и рабочего места .....</b>	<b>226</b>
5.1. Анализ содержания работ .....	226
5.2. Должностная инструкция как основа эффективной деятельности персонала.....	236

5.3. Профессиограмма: понятие, структура, подходы к составлению ....	239
<b>Глава 6. Рыночные аспекты формирования и реализации кадровой политики .....</b>	<b>253</b>
6.1. Сущность и особенности рынка труда.....	253
6.2. Основные элементы и компоненты рынка труда.....	263
6.3. Виды и сегменты рынка труда.....	270
6.4. Внутренний рынок труда – основа формирования экономических отношений занятости .....	276
6.5. Внутрифирменный рынок труда как функция формирования спроса на труд .....	291
6.6. Сегментация внутрифирменного рынка труда .....	297
<b>Глава 7. Наем и отбор персонала в организацию .....</b>	<b>305</b>
7.1. Методы и источники поиска кандидатов на вакантные должности.....	305
7.2. Отбор претендентов на вакантные должности .....	312
7.3. Резюме и автобиография как основные заявительные документы .....	328
7.4. Собеседование как основной этап отбора претендентов.....	334
7.5. Методы профессионального отбора.....	346
<b>Глава 8. Организация труда персонала .....</b>	<b>359</b>
8.1. Понятие организации труда и ее значение для повышения эффективности производства.....	359
8.2. Разделение и кооперация труда как основной элемент в системе организации труда, его содержание и социально-экономическое значение.....	363
8.3. Рациональная организация трудовых процессов как основа эффективной деятельности .....	377
8.4. Организация и аттестация рабочих мест .....	385
8.5. Определение уровня организации труда на предприятии .....	398
8.6. Определение экономической эффективности мероприятий по организации труда.....	404
<b>Глава 9. Оценка персонала.....</b>	<b>412</b>
9.1. Оценка персонала: понятие, цели, направления использования результатов оценки.....	412
9.2. Методы оценки персонала .....	430
9.3. Аттестация персонала.....	447
9.4. Правовое регулирование вопросов аттестации персонала .....	458

## Приложения

1. Методика оценки лояльности персонала Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой .....	467
2. Бланк опросника организационной лояльности Маудэя (OCQ) .....	469
3. Опросный лист для анализа рабочего места .....	470
4. Карта компетенций (учитель) .....	475
5. Пример должностной инструкции № 1 .....	477
6. Профессиональный стандарт .....	488
7. Опросный лист О. Липмана для психофизиологической характеристики профессий и специальностей .....	506
8. Профессиографический анализ рабочего места менеджера по персоналу .....	512
9. Профессиограмма на должность «Машинист локомотива» .....	513
10. Профессиограмма на должность «Менеджер по персоналу» .....	523
11. Примеры резюме .....	533
12. Положение об аттестации персонала ОАО «ССС» .....	537

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Управление человеческими ресурсами – одно из динамично развивающихся научных направлений и сфера практической деятельности на всех уровнях управления. Проблемы управления социально-трудовой сферой на уровне общества и регионов в настоящее время актуальны для органов государственной власти и муниципального управления, профсоюзов, общественных организаций. От оптимального решения данных проблем зависит конкурентоспособность страны и ее регионов, социально-политическая стабильность и возможности поступательного развития в целом.

На уровне отдельной организации управление персоналом – это важнейшая подсистема управления. В развитых странах ценность человеческих ресурсов признана давно, и сфера управления персоналом рассматривается в числе приоритетных направлений менеджмента. Все большее число российских компаний осознают актуальность данного подхода. Соответственно, в России все в большей степени востребованы современные технологии кадрового менеджмента и специалисты, умеющие их эффективно применять. Это способствовало институционализации управления персоналом как самостоятельного направления подготовки в вузах, сначала в формате специалитета, а в настоящее время – на уровнях бакалавриата и магистратуры.

Учебное пособие адресовано обучающимся по образовательным программам бакалавриата по направлению подготовки «Управление персоналом». Структура пособия построена по функциональному принципу, охватывая все важные функциональные подсистемы кадрового менеджмента.

Помимо традиционно рассматриваемых аспектов (наем и отбор, оценка, развитие персонала, организационная культура и др.) раскрыты такие актуальные вопросы, как управление высвобождением персонала, управление охраной труда, основы аудита и контроллинга персонала, документационное обеспечение управления персоналом, организация и оплата труда персонала и ряд других значимых для подготовки бакалавра по управлению персоналом вопросов. Такая структура пособия позволяет использовать его при изучении не только дисциплины «Управление персоналом», но и других дисциплин, необходимых для форми-

рования компетенций бакалавра по управлению персоналом в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом.

Важной характеристикой содержания учебного пособия является его насыщенность конкретными примерами документов, форм (резюме, профессиограммы, должностные инструкции, профессиональные стандарты, оценочные формы, опросники и др.), методическими материалами используемых на практике. Практический и методический материал представлен в приложении.

Учебное пособие ориентировано на формирование широкого набора профессиональных компетенций бакалавров по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом. Пособие может быть полезно студентам направлений подготовки «Экономика» и «Менеджмент», магистрантам, аспирантам, преподавателям и практическим работникам, интересующимся проблемами управления персоналом.

# Глава 1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Управление персоналом: сущность и методы.

### Система управления персоналом

Управление персоналом как наука существует на двух уровнях: теоретическом и прикладном. *Цель теории управления персоналом* – получение новых знаний путем описания и классификации явлений, установления причинно-следственных, функциональных и иных взаимосвязей и закономерностей между ними, прогнозирования типичных организационных ситуаций. *Управление персоналом на прикладном уровне* занимается вопросами изменения и преобразования реальных производственных ситуаций, разработкой конкретных моделей, проектов и предложений для повышения эффективности труда сотрудников.

Управление персоналом опирается на комплекс теорий, исследующих человеческое поведение:

- **экономические теории**, охватывающие разные направления экономической науки (теории рынка труда, теории планирования, информатика и др.);
- **психологические теории**, выводы которых важны для понимания природы личности, учета специфики характера, ценностных ориентаций человека (общая психология, социальная психология, психология общения, психология труда и др.);
- **социологические теории**, исследующие закономерности социального поведения индивидов, групп и организаций (социология личности, социология организаций, социология труда и др.).

Формирование науки управления персоналом началось вместе с развитием научных основ теории управления более ста лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда подходы к управлению организацией и управлению ее персоналом не различались.

В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики труда, трудового права, политики и ряда других наук.

Управление персоналом основано на использовании норм трудового законодательства: вся деятельность по управлению персоналом осуществляется в рамках закона.



Управление персоналом – новое для отечественной науки направление. Соответственно, разнообразны определения ее предмета. Так, под управлением персоналом (человеческими ресурсами) понимают деятельность, выполняемую на предприятиях, которая способствует наиболее эффективному использованию работников для достижения организационных и личных целей<sup>1</sup>. По мнению А.Я. Кибанова, управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепций и стратегий кадровой политики, принципов и методов управления персоналом<sup>2</sup>. Таким образом, управление персоналом рассматривается как разновидность управленческой деятельности.

При определении управления персоналом как науки обычно подчеркивается ее прикладной аспект, управление персоналом рассматривается как комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом)<sup>3</sup>. Некоторые авторы отождествляют «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами», другие полагают, что это различные научные направления. Можно отметить, что управление человеческими ресурсами – понятие гораздо более широкое ввиду особенностей его объекта: человеческие ресурсы могут быть объектом управления как на уровне организации, так и на уровне общества и региона<sup>4</sup>. Рассматривая уровень организации, можно сказать, что отношение к персоналу как ценному ресурсу, необходимому компании для победы в конкурентной борьбе, свойственно именно концепции управления человеческими ресурсами. Тогда управление человеческими ресурсами организации – это особый подход к управлению людьми в компании, нацеленный на достижение конкурентных преимуществ путем стратегического размещения квалифицированного и лояльного персонала, использующий целостный набор куль-

---

<sup>1</sup> Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993. 219 с.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. М., 2005. 638 с.

<sup>3</sup> Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. СПб., 2000. С. 20.

<sup>4</sup> Теоретико-методологические основы формирования системы управления человеческими ресурсами региона / под ред. М.А. Винокурова. Иркутск, 2009. 224 с.

турных, структурных и кадровых техник. Предметом науки управления персоналом являются основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей и общностей в условиях совместного труда. Другими словами, предмет управления персоналом – это общественные отношения, возникающие в процессе управления людьми на предприятии, в организации или фирме.

Объектом управления персоналом являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) в организации.

**Методы управления персоналом** – способы воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации<sup>1</sup>. Методы управления персоналом в зависимости от принятой стратегии можно сгруппировать следующим образом<sup>2</sup>:

- **административные**, ориентированные на такие мотивы человеческого поведения, как 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 на персонал через создание материальных стимулов для коллективов и отдельных работников;

- **социально-психологические**, базирующиеся на использовании факторов мотивации – интересов, потребностей личности (группы, коллектива).

**Административные методы** базируются на власти, дисциплине и взысканиях. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

**Экономические методы** – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие

---

<sup>1</sup> Шипунов В.Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии. М., 1999. С. 23.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом: энцикл. слов. М., 1998. С. 70–82.

производства. В группу экономических методов управления организацией следует включить методы экономического стимулирования, ценообразования, финансирования, кредитования, в том числе внутрифирменное планирование, технико-экономическое обоснование выбора вариантов продукции, техники и технологии, финансирование производственно-хозяйственной деятельности, образование и использование фондов экономического стимулирования и др. Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов.

**Социально-психологические методы** – это способы осуществления управленческих воздействий на персонал, базирующиеся на использовании закономерностей социологии и психологии. Социально-психологические методы основаны на способах мотивации и морального воздействия на людей. В группу относят: планирование социального развития коллектива, повышение производственной и творческой активности и инициативы членов коллектива, установление в коллективе благоприятного психологического климата, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций, учет индивидуально-психологических особенностей коллектива. Для выявления социально-психологических факторов следует применять анкетирование, интервьюирование, применение специальных тестов, хронометраж, наблюдения, опросы и т. д.

Управление персоналом как наука и учебная дисциплина развивается в последние годы в России очень интенсивно. В СССР управление персоналом не являлось самостоятельной учебной дисциплиной, однако ряд разделов этой науки разрабатывался в рамках других дисциплин, прежде всего, экономики труда, организации производства, социологии и психологии труда. Проводились исследования производственных коллективов, трудовых отношений, условий повышения эффективности производства и производительности труда. Тем не менее развитие теории и практики управления персоналом в современной России идет по пути, прежде всего, восприятия и адаптации зарубежных подходов.

### ***Система управления персоналом организации***

Все преуспевающие организации перспективы своего развития связывают с использованием человеческих ресурсов, так как конкурентоспособность компании в значительной степени обеспечивается персоналом и системой управления персоналом. В отличие от других видов ресурсов,

используемых на предприятии, человеческие ресурсы обладают важной особенностью. Это «живые ресурсы», наделенные сознанием, и результаты их использования носят вероятностный характер.

Система управления персоналом (или кадрового менеджмента) любой организации представляет собой один из элементов (подсистему) общей системы управления. Данная подсистема, в свою очередь, состоит из взаимоувязанных элементов, обеспечивающих как устойчивое функционирование кадрового менеджмента, так и всей системы управления в целом. Несомненно, система управления персоналом не является автономной, а служит общим целям каждого конкретного этапа жизненного цикла организации. В какой-то степени можно говорить о «вторичности», или более низком иерархическом уровне, системы управления персоналом в структуре общего менеджмента. Последнее замечание не снижает значимости данной подсистемы, особенно учитывая тот факт, что результативность всей системы определяется функционированием и взаимодействием отдельных ее частей.

**Система управления персоналом (СУП)** – формирование целей, функций, организационной структуры управления персоналом, установление вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

Под системой управления персоналом понимают комплекс элементов по координации человеческой деятельности внутри организации, направленные на достижение эффективности организации<sup>1</sup>.

Характеристика любой системы, в том числе системы управления персоналом организации, предполагает описание ее элементов, к которым относятся субъекты, объекты, цели, задачи, методы и функции управления.

Ю.Г. Одегов в системе управления персоналом выделяет четыре цели первого уровня: организационную интеграцию (интегрирование кадровой политики в общую деловую модель организации), преданность сотрудников, гибкость системы управления, качество (работы, трудовой жизни, персонала, продукции). Цели последующих уровней более конкретны. Это разработка стратегии управления персоналом,

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации / под ред. А.Я. Кибанова. М., 2008. С. 45–50.

построение мотивационного механизма, анализ трудовых процессов, качества трудовой жизни и др.<sup>1</sup>

*Главная цель управления персоналом* (конечный желаемый результат) – обеспечить соответствие количественных и качественных характеристик персонала целям организации.

Задачи управления персоналом в отличие от процедур по управлению людьми в рамках того или иного управленческого процесса представляют собой самостоятельные, функционально определенные процессы управления, целевая направленность которых детерминирована социальной стратегией, являющейся составной частью общей стратегии производственной организации.

К числу *основных задач системы управления персоналом* относят:

- обеспечение фирмы квалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование мотивационных систем персонала;
- повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования;
- сохранение благоприятного морального климата;
- планирование карьеры;
- влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестации;
- обеспечение высокого уровня жизни.

Таким образом, основополагающей целью системы управления персоналом является обеспечение предприятия кадрами с необходимыми (требуемыми) профессионально-квалификационными и личностными характеристиками на основе принципа «профессионального клиринга». Данный принцип предполагает взаимный учет требований как со

---

<sup>1</sup> Экономика труда: (социально-трудовые отношения): учебник / под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. М., 2002. С. 430.

стороны организации к своим работникам, так и со стороны работников к организации и всем элементам качества трудовой жизни.

СУП организации – это система, в которой реализуются функции управления персоналом, включающая в себя подсистему линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся при выполнении однородных функций.

Реализация поставленных целей возможна при выполнении отдельных функциональных задач. Какие функциональные составляющие можно выделить в системе управления персоналом? Подходы к выделению и классификации функций управления персоналом и соответствующих им подсистем СУП различны. Так, В.П. Пугачев выделяет семь блоков:

- работа с кадрами;
- организационное проектирование;
- системы вознаграждения, поощрения и компенсации;
- управление деятельностью;
- техника безопасности, охрана здоровья и производственные отношения;
- развитие персонала и организационное развитие;
- внутренние коммуникации и связи с общественностью (рис. 1.1)<sup>1</sup>.

А.Я. Кибанов предлагает несколько иную классификацию функциональных блоков управления персоналом, которая представляется наиболее полной<sup>2</sup>:

- планирование и маркетинг персонала;
- управление наймом и учетом персонала;
- управление трудовыми отношениями;
- обеспечение нормальных условий труда;
- управление развитием персонала;
- управление мотивацией;
- управление социальным развитием;
- развитие организационной структуры управления;
- правовое обеспечение СУП;
- информационное обеспечение.

---

<sup>1</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М., 1998. С. 33–40.

<sup>2</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М., 2002. С. 79.

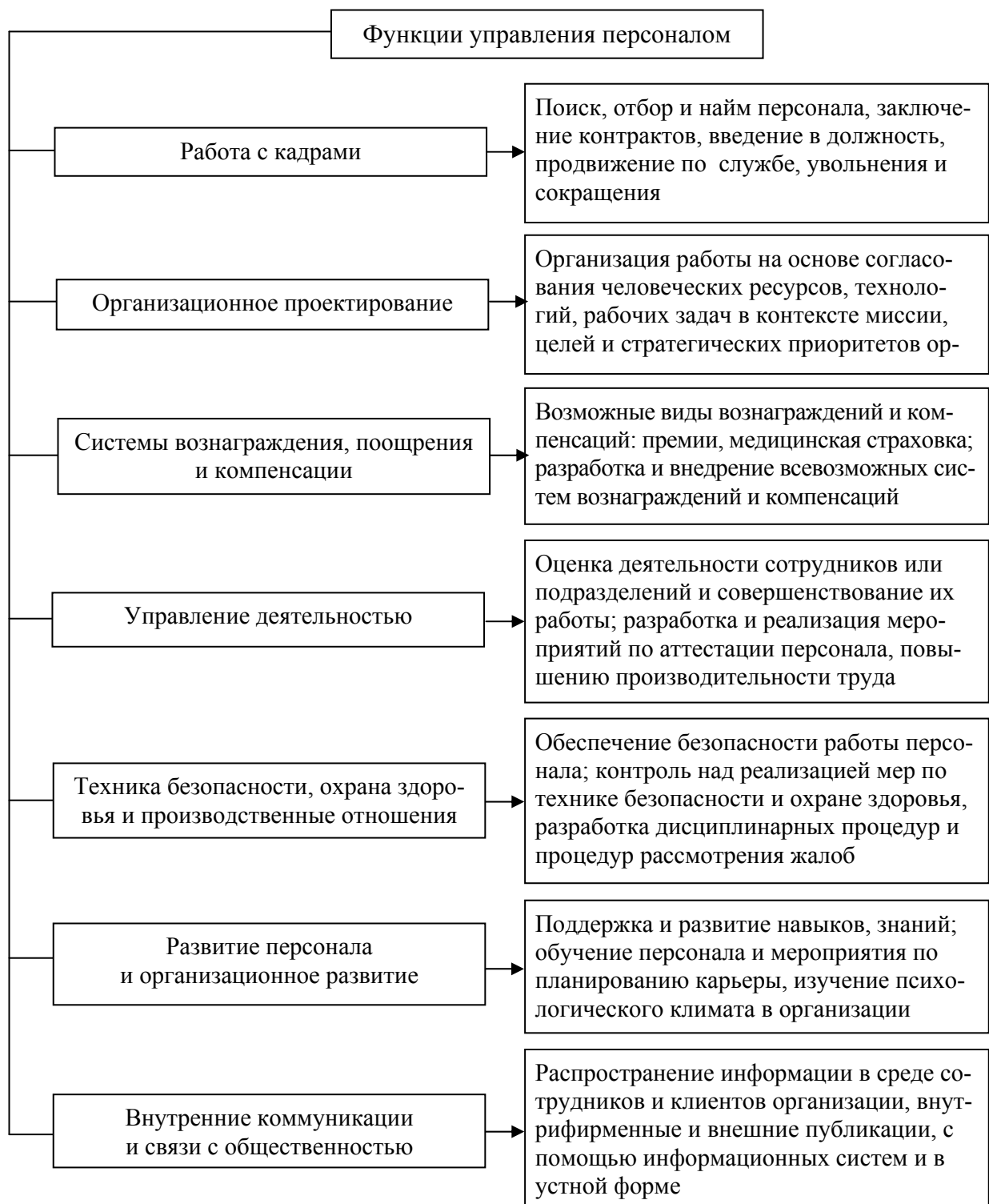


Рис. 1.1. Функции управления персоналом организации

**Планирование и маркетинг персонала** включает такие направления деятельности, как разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, организация кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы, поддержание

взаимосвязи с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадров.

**Управление наймом и учетом персонала** включает организацию найма персонала, собеседования, оценки, отбора и приема персонала; учет приема, перемещений, поощрений и увольнений персонала; организацию профориентационной деятельности, документационное обеспечение СУП.

**Управление трудовыми отношениями** предполагает анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика, управление взаимодействием с профсоюзами.

**Обеспечение нормальных условий труда** включает соблюдение требований психофизиологии труда и эргономики, соблюдение технической эстетики, охрану труда, контроль за соблюдением законодательных и нормативно-правовых актов по охране труда работников, анализ производственного травматизма и профессиональных заболеваний, составление отчетности по охране труда.

**Управление развитием персонала** включает обучение, переподготовку и повышение квалификации, введение в должность и адаптацию новых работников, оценку кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, организацию рационализаторской деятельности, реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения; организацию работы с кадровым резервом.

**Управление мотивацией** поведения персонала предполагает управление мотивацией трудового поведения, нормирование и тарификацию трудового процесса, разработку систем оплаты труда и форм участия персонала в прибыли и капитале, разработку форм морального поощрения.

**Управление социальным развитием** – это разработка форм социальной защиты работающих, планирование и использование средств социального страхования, оформление пенсионных дел и работа с ветеранами труда, организация выплаты ссуд и пособий.

**Развитие организационной структуры** включает анализ сложившейся оргструктуры, проектирование новой оргструктуры и разработку штатного расписания.



**Правовое обеспечение СУП** предполагает документационное обеспечение трудовых отношений в соответствии с требованиями законодательства.

**Информационное обеспечение СУП** – это ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение СУП, проведение патентно-лицензионной деятельности.

В табл. 1.1 представлена обобщенная структура функциональных блоков системы управления персоналом.

Таблица 1.1

**Состав функциональных блоков подсистемы управления персоналом организации**

<b>Функциональный блок</b>	<b>Содержание задач</b>
Определение потребности в персонале	Планирование количественной и качественной потребности в работниках разных структурных подразделений Определение требований к должностям. Составление должностных инструкций
Обеспечение персоналом	Разработка инструментария и процедуры отбора персонала на вакантные должности
Использование персонала	Деловая оценка персонала Трудовые перемещения Обеспечение безопасности труда
Развитие персонала	Разработка программ трудовой адаптации новых работников Организация обучения персонала Планирование и реализация карьеры и служебных перемещений
Мотивация персонала	Управление содержанием и процессом мотивации трудового поведения Управление конфликтами Материальное стимулирование персонала Использование нематериальных побудительных систем
Правовое и информационное обеспечение процессов управления персоналом	Правовое регулирование трудовых отношений Учет и статистика персонала

При более глубоком изучении кадрового менеджмента целесообразно принять за основу расширенные формулировки составляющих его компонентов. В частности, возможно специальное выделение подсистем корпоративной культуры, аттестации персонала, кадрового делопроизводства, трудовых отношений. Дальнейшая детализация функционального описания системы управления персоналом требует после-

довательного объяснения технологии (процедуры) выполнения каждой функции.

В качестве *объекта* управления в СУП выступает персонал – люди, работающие в организации (включая собственников, работающих и получающих в организации зарплату).

В качестве *субъекта* управления в СУП персоналом необходимо рассматривать функциональный аппарат (служба управления персоналом), линейный управленческий персонал, а также профсоюзы и другие общественные организации. В то же время служба управления персоналом и линейные руководители реализуют кадровую политику, определяемую собственниками бизнеса. Поэтому состав субъектов, вовлеченных в процесс управления персоналом организации (по методике Р. Марра и Г. Шмидта), более широк (рис. 1.2).

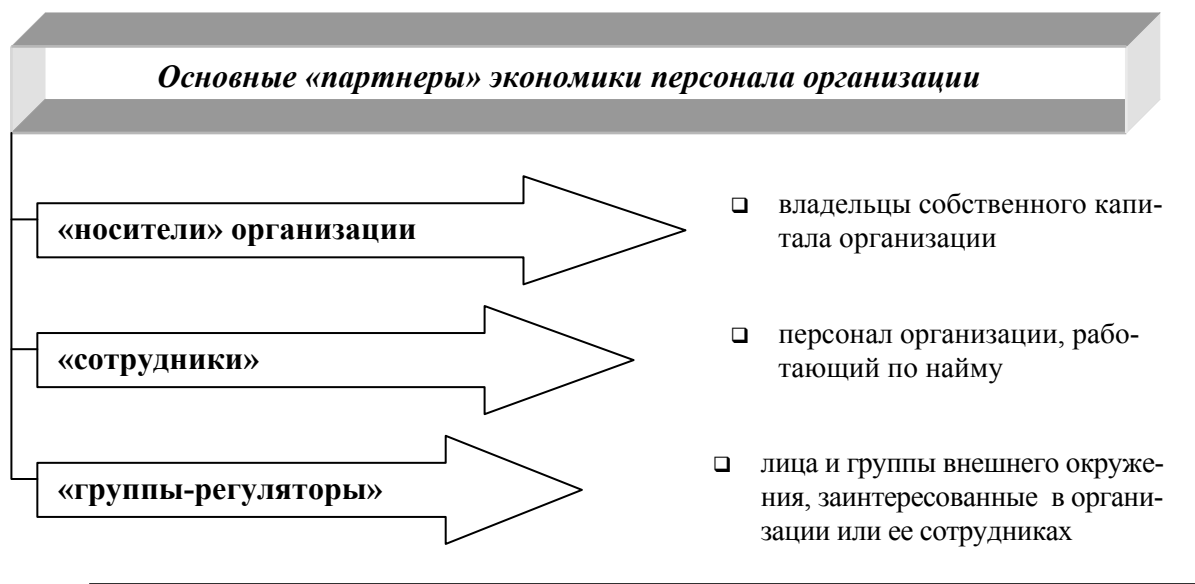


Рис. 1.2. Совокупность внутренних и внешних (прямых и косвенных) участников системы управления персоналом организации

Основываясь на данном представлении, можно заключить, что процесс целеполагания в управлении персоналом основан на следующем принципе: если экономическая и социальная эффективность конкурируют друг с другом, то обычно группа экономических целей доминирует над группой целей социальной эффективности, поскольку относительная власть «носителей» организации сильнее, чем работающих в ней по найму.

В систему управления персоналом организации включены различные подразделения и должностные позиции. В общем виде структуру распределения кадровых задач между подразделениями организации можно представить в следующем виде (рис. 1.3). Несомненно, в каждой конкретной организации распределение функциональных полномочий в механизме управления персоналом имеет свои особенности. При наличии психологической или социологической служб на предприятии представленная схема будет выглядеть иначе (эти подразделения возьмут на себя часть существующих функциональных блоков и могут поставить новые задачи). При объединении некоторых структурных подразделений (например, отдела оплаты труда и отдела кадров) также произойдет перераспределение ряда функциональных задач.



Рис. 1.3. Система управления персоналом деловой организации с функциональных, морфологических и информационных позиций

Отдельно следует указать на техническую составляющую системы управления персоналом, проявляющуюся в необходимости создания безопасных условий труда и сохранения здоровья работников. Эта со-

ставляющая, хотя напрямую и не выделена, косвенно пронизывает многие задачи (соблюдение трудового законодательства, защита прав работников на основе коллективного договора, работа с жалобами трудящихся и др.). На рис. 1.3 прослеживаются также направления информационного обмена и взаимосвязи между отдельными подразделениями в процессе реализации функциональных задач.

Для эффективного функционирования СУП необходима комплексная реализация всех функций. Функции взаимосвязаны и недостатки в реализации одной из функций негативно сказываются на реализации остальных. Соответственно, необходимо, чтобы основные функции СУП выполнялись в организации единым структурным подразделением.

Учитывая общепринятый набор параметров любой системы, можно выделить следующие характеристики системы управления персоналом организации:

- *Неоднородность*, проявляющуюся в значительном количестве отдельных разноплановых элементов (отбор персонала, аттестация сотрудников, вознаграждение за труд, охрана труда, трудовые отношения, корпоративная культура, развитие и продвижение персонала).

- *Многофункциональность*, т. е. способность большой системы к реализации множества функций. Применительно к управлению персоналом мы можем отметить необходимость реализации всех перечисленных выше функций кадрового менеджмента в рамках отдельной организационной системы.

- *Эмерджентность* как несводимость свойств отдельных элементов управления персоналом к общему эффекту деятельности системы в целом. Могут быть отдельные «продвинутые» элементы кадровых технологий (например, разработка должностных инструкций современного образца или оценочных форм для сотрудников) на общем фоне традиционного подхода к кадровому менеджменту в рамках отдельного предприятия.

- *Иерархия*, которая предполагает наличие нескольких уровней управления человеческими ресурсами предприятия (высшие управляющие, средний уровень управления и линейные руководители отдельных подразделений), что может породить внутриуровневые и межуровневые противоречия.

– *Агрегирование*, которое проявляется в объединении нескольких параметров системы управления персоналом в параметры более высокого уровня (например, оценка служащих по прямым и косвенным показателям их работы тесно связана и влияет на системы продвижения и вознаграждения персонала).

– *Гибкость*, представляющую собой свойство системы изменять цели или подцели функционирования в зависимости от меняющихся условий внешней и внутренней среды. Система управления персоналом должна гибко «вписываться» в общее направление деятельности организации. Вероятно, в разные периоды развития организации приоритеты в сфере управления персоналом могут также меняться.

– *Надежность*, связанную со способностью системы реализовывать заданные функции в течение определенного времени с установленными параметрами качества.

– *Безопасность* как способность системы не наносить недопустимых неблагоприятных воздействий на персонал при своем функционировании. Фактически речь идет о системе качества трудовой жизни и отдельных ее параметрах (условия труда, психологический климат в коллективе, мотивация персонала, взаимоотношения между менеджерами и рядовыми сотрудниками, система льгот и компенсаций для сотрудников).

– *Уязвимость*, т. е. способность получать повреждения при воздействии внешних или внутренних поражающих факторов. Это свойство системы тесным образом связано с другим свойством – надежностью. Действительно, в системе управления персоналом, как и в любой другой системе, могут быть достаточно уязвимые места. Это может быть система вознаграждений, которая не стимулирует высокопроизводительную работу или считается несправедливой сотрудниками и др.

Таким образом, наряду с *очевидными* системными признаками кадрового менеджмента, присущими любой системе и понятными без дополнительных объяснений (неоднородность, многофункциональность, иерархия), можно рассматривать также *развивающиеся* (эмерджентность, агрегирование) и *обеспечивающие* (гибкость, надежность, уязвимость, безопасность) условия эффективного функционирования системы управления персоналом любой организации.

## 1.2. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами

Управление как особый вид деятельности в социальной группе развивается с самого зарождения человеческой цивилизации. В первобытную эпоху в родовой общине сложилась простейшая кооперация (совместная, коллективная работа) как исторически первая форма общественного труда. Благодаря ей, а также постоянному совершенствованию рабочих орудий, приобретению людьми трудовых умений и навыков происходило хотя и медленное, но неуклонное повышение производительности труда. Произошло разделение труда: первоначально по полу и возрасту, затем от собирательства и охоты – к земледелию, скотоводству, ремеслу. На смену родовому строю пришло рабство – исторически первая форма принудительного труда и эксплуатации.

В первых рабовладельческих государствах мы находим следы зарождения науки и практики управления персоналом. Еще Геродот писал о ста тысячах рабочих, которые были собраны для строительства пирамиды Хеопса (2575–2465 гг. до н. э.) и расположенных рядом с ней сооружений. Очевидно, что реализация подобного проекта требовала решения проблем занятости, распределения работ, рабочего времени, довольствия и оплаты труда, санкций, т. е. тех вопросов в сфере управления персоналом, которые актуальны и по сей день.

Большой вклад в развитие управленческой практики был сделан в Вавилоне. Прежде всего это относится к Кодексу Хаммурапи, в котором 4 тыс. лет назад были юридически оформлены многие вопросы оплаты труда, в том числе минимальной заработной платы, контроля и ответственности. Спустя полторы тысячи лет на текстильных фабриках Междуречья стала применяться прогрессивная система заработной платы.

Велики и заслуги китайских мыслителей в развитие идей общежития и управления людьми (Конфуций, Шан Ян, Хань-Фэй-цзы).

На выбор актуальных для компании компонент управления персоналом существенное влияние оказывают общие тенденции в изменении характера современного бизнеса.

Радикальное *изменение парадигмы управления* – системы взглядов на управление – во второй половине XX в. связано с развитием рыночно-предпринимательских экономических отношений. Так возникла настоятельная потребность в разработке новой парадигмы управления (табл. 1.2).

Таблица 1.2

## Смена парадигмы менеджмента

<b>Середина XX в.</b>	<b>Начало XXI в.</b>
Индустриальное общество	Информационное общество
Долгий жизненный цикл товара	Быстрое устаревание продукции услуг
Специализация, рост масштабов производства и продвижения	Индивидуализация и рост качества производства и продвижения
Предприятие – закрытая система	Предприятие – открытая система
Работник-Исполнитель	Работник-Инициатор

Эти перемены привели и к смене парадигмы в области управления персоналом (табл. 1.3).

Таблица 1.3

## Смена подходов к управлению персоналом

<b>Середина XX в.</b>	<b>Начало XXI в.</b>
Персонал как затраты	Персонал как ресурс
Набор и учет кадров	Наращивание кадрового потенциала
Планирование кадров в соответствии с производственными планами	Интеграция планирования человеческих ресурсов и корпоративного планирования
Тотальный контроль	Координация целей
Оценка деятельности	Оценка результата
Централизованное вертикальное управление	Децентрализованное горизонтальное управление
Основная целевая функция: обеспечение нужных людей в нужном месте	Основная целевая функция: эффективность взаимодействия человека и организации

В настоящее время утвердился взгляд на труд как на сознательную целенаправленную созидательную деятельность, приложение человеком умственных и физических усилий для получения полезного результата в удовлетворении своих материальных и духовных потребностей, как на проявление человеческой личности. Предпринимательство, находясь по своей социальной сущности в прямой и неразрывной связи с трудом, экономической свободой и рыночной регуляцией товарно-денежных отношений, представляет собой разновидность трудовой деятельности. Как научно-практическая дисциплина управление персоналом существует около века. Формирование науки управления персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, что произошло более ста лет назад. Ключевые проблемы науки об управлении относились к области управления персоналом.

Основополагающим теоретическим положением новых подходов к управлению людьми в деловой организации является: *признание экономической полезности и социальной ценности человеческих ресурсов, освоение и развитие которых нуждается в инвестиционных вложениях подобно другим видам экономических ресурсов* (табл. 1.4).

Таблица 1.4

#### Эволюция концепций управления персоналом

Годы	Концепции	Работник рассматривается как...
20–40-е гг. XX в.	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
50–70-е гг. XX в.	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений Личность
80–90-е гг. XX в. – по настоящее время	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический ресурс организации

В настоящее время научное направление управление персоналом формируется на стыке наук (теория и организация управления, психология, этика, экономика труда, трудовое право и др.). В связи с тем, что теории управления персоналом развивались вместе с различными школами управления, последние оказали значительное влияние на подходы к управлению людьми.

Можно выделить четыре стадии в развитии управления персоналом<sup>1</sup> (табл. 1.5).

Таблица 1.5

#### Этапы развития теории и практики управления персоналом

Годы	Концепции управления персоналом; модели работника	Представители	Признаки управления персоналом	Функции служб управления персоналом
1880–1920	Концепция научно-го управления. Экономический человек	Ф. Тейлор Супруги Гильберты А. Файоль М. Вебер Л. Урвик	Отсутствие прав наемных работников. Минимизация затрат на рабочую силу. Жесткая регламентация работ, нормирование труда. Соответствие условий труда и функций психофизиологическим особенностям работника	Найм, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы

<sup>1</sup> Саакян А.К. Социокультурная оценка концепций управления человеческими ресурсами организаций // Проблемы современной экономики. 2006. № 3. С. 3–8.



<b>Годы</b>	<b>Концепции управления персоналом; модели работника</b>	<b>Представители</b>	<b>Признаки управления персоналом</b>	<b>Функции служб управления персоналом</b>
1920–1950	Концепция человеческих отношений. Психологический человек.	Э. Майо Ф. Херцберг А. Маслоу Д. Мак-Грегор	Делай работника довольным, и он будет производить. Ориентация на малые группы. Устранение конфликтов. Снятие напряженности. Принципы коллективизма. Лояльность. Основы участия в принятии решений	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы, социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации
1950–по настоящее время	Концепция организационного развития. Профессиональный человек	Р.А. Акофф Е.Л. Арноф К.У. Черчмен и др. Наши соотечественники – А.А. Богданов И.А. Витке Е.Ф. Розмирович	Делай знания производительными. Вовлеченность работника в дела организации. Мобилизация всей человеческой энергии. Квалификация кадров. Признание работника важнейшим капиталом. Система социальных гарантий	Наем, увольнение, учет, техника безопасности, расчет и выдача заработной платы, социально-психологическая помощь, разрешение конфликтов, медицинская помощь, повышение квалификации, развитие персонала, переподготовка, ротация, обогащение работ. Оценка персонала
1970–по н. в.	Концепция человеческих ресурсов. Социальный человек	Л. Граттона В. Хайлей П. Стайлс К. Трасс Российские представители данной школы – П.В. Журавлев Ю.Г. Одегов Н.А. Волгин	Ключевой ресурс. Возрастание значения знаний. Повышение затрат на персонал. Конкуренция на рынке труда. Расширение узаконенных прав по участию в принятии решений. Партнерство. Упор на индивидуальность. Непрерывное обучение	Взаимодействие охватывает все сферы и стадии воспроизводства персонала

Известный российский ученый в области менеджмента Л.И. Евенко<sup>1</sup> считает, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве:

1. Использование трудовых ресурсов (*labour resource*) – с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда государством.

2. Управление персоналом (*personnel management*). Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг. XX в., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль (должность), а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Управление человеческими ресурсами (*human resource management*). Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет, и в годы перестройки получила распространение в идее «активизации человеческого фактора».

4. Управление человеком (*human being management*). В соответствии с этой концепцией человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека, должны строиться стратегия и структура организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита и А. Морита. Однако она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л.А. Зеленев и др.).

В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

**Классические теории** получили развитие в период с 1880–1930 г. Видные представители классических теорий – Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев.

---

<sup>1</sup> Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. Теория и практика формирования. М., 1983. 349 с.

Первым, кто подчеркнул важность гуманизации процесса управления, был Роберт Оуэн, заявивший, что «его рабочие – живые машины и столь же важны и нуждаются в уходе, как и неживые».

Начало научного управления было положено Ф. Тейлором в работе «Принципы научного управления». Система, предложенная Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и исполнительских функций. Суть идеального отношения работника к трудовым обязанностям иллюстрируется словами «инициатива наказуема», работник должен точно выполнять задание. Методические приемы организации и нормирования труда получили в дальнейшем свое развитие в трудах его учеников Генри Гантта (организация производства должна приспосабливаться к нормальным для рабочих условиям, т. е. выбор режимов работы оборудования и условиям труда), Фрэнка и Лилиан Гилбрет, которые искали наилучший способ выполнения работы посредством изучения движений.

Методы управления людьми в данной концепции характеризуются следующими чертами:

- индивидуальная ответственность каждого работника за выполнение служебных обязанностей;
- жесткое разделение сфер деятельности;
- приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами;
- проектирование рациональных приемов и методов труда по критерию минимизации времени на их выполнение;
- нормирование труда;
- преобладание экономического стимулирования над всеми другими видами;
- преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления персоналом;
- труд для большинства индивидов не приносит удовлетворения. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они при этом зарабатывают. Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разделить задачи на легко выполнимые, простые и повторяющиеся операции, разработать несложные процедуры труда и воплощать их на практике.

Основоположником *административного управления* считается Анри Файоль – французский инженер, ученый. В течение 30 лет он был руководителем крупной горнодобывающей и металлургической компании, которая в момент его назначения на пост генерального управляющего находилась на грани банкротства, а ко времени его отставки в 1918 г. стала одним из мощных концернов. А. Файоль классифицировал персонал промышленного предприятия с помощью разработанных им специальных «установок» и попытался выразить приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой квалификационной группы персонала. Предложил специальные правила управления персоналом в виде должностных требований к руководителю. Им выделены пять элементов, определяющих функции администрации: предвидение, планирование, организация, координирование, контроль. Он перестал рассматривать управление как привилегию высшего руководства, доказывал, что административные функции существуют на любом уровне, но чем выше уровень, тем выше должна быть ответственность.

*Бюрократическое управление* связывают с именем Макса Вебера (1864–1920). В рамках данной концепции функциональные связи и отношения в рамках процедур управления кадрами отличает выраженная линейность, строгая должностная иерархия при должном внимании к функциональному разделению деятельности кадров государственного управления. Данная концепция предполагает ужесточение трудового процесса без должных решений в отношении режимов труда и отдыха персонала, при усилении административного давления в форме внешнего контроля и жесткого пресечения нарушений производственного регламента способствовало резкому увеличению текучести персонала.

**Теории человеческих отношений** получили развитие в работах таких ученых, как Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.

Начало этим теориям положил знаменитый «Хотторнский эксперимент» Э. Мэйо. Э. Мэйо – специалист в области антропологии, социологии, психологии, психиатрии. Исследовал психологические мотивы поведения людей в процессе производства, «групповые отношения», «конфликты и сотрудничества», «коммуникационные барьеры». В рамках проводимых экспериментов получены уникальные результаты: через 2,5 года производительность труда на заводе выросла на 40 %, прогулы сократились на 80 %, резко снизилась текучесть кадров. Основным теоретическим результатом стало осознание зависимости про-

изводительности труда работающего от внимания и заинтересованности в нем менеджера, а также внутренней мотивации работника.

Определенный вклад в развитие этого подхода к управлению человеком труда внесла Мери Паркер Фоллетт, которая поднимала проблему влияния благоприятного производственного климата в коллективе на рост эффективности.

В основе теории человеческих отношений лежит положение о том, что индивиды стремятся быть интегрированными в общее дело и признанными как личности. Эти потребности являются более важными в побуждении и мотивированности к труду, чем уровень заработной платы. Соответственно, главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен информировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения, направленные на улучшение планов деятельности организации, предоставлять своим подчиненным определенную самостоятельность, что предполагает личный самоконтроль над исполнением.

Итак, работника перестали рассматривать как «часть производственной линии», следствием чего явилось применение методов морального стимулирования. Увеличилось внимание к социальным, групповым потребностям человека, стремлению к обогащению труда. Развивается «менеджмент участия», повышается роль неформальных отношений в коллективе, развиваются средства и методики изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.

С конца 50-х гг. XX в. школа человеческих отношений переросла в **школу «поведенческих наук»**. Объектом исследования стала эффективность отдельного работника. Наибольший вклад в развитие этих теорий внесли Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг, изучавшие проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций и др.

В соответствии с подходом школы поведенческих наук основными потребностями работника, которые должно учитывать управление персоналом в организации, являются характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации и управления своим трудом. Ф. Герцберг утверждал: «Лучшим мотиватором является труд». Он провел знаменитое исследование с целью определения того, какие факторы рабочей среды вызывают особенно хорошее или особенно плохое отношение к выпол-

няемой работе. В результате были определены две группы факторов, которые оказывают различное влияние на отношение к труду: гигиенические факторы, связанные с условиями труда на рабочем месте и мотивирующие факторы (мотиваторы). Если гигиенические факторы (стиль управления, межличностные отношения, заработная плата, условия труда, профессиональный статус) не удовлетворяют нормальным требованиям, то возникает эффект отсутствия заинтересованности в работе. Когда данные факторы вызывают удовлетворенность, то этого недостаточно для творческого отношения к труду. Только активизация мотивирующих факторов (прежде всего, обогащение содержания труда) способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах фирмы. По мнению Герцберга, 69 % причин, определяющих разочарованность персонала в работе, относится к группе гигиенических факторов, в то время как 81 % условий, влияющих на удовлетворенность работой, непосредственно связан с содержанием труда. На реализацию мотивирующих факторов решающее влияние оказывает стиль руководства.

Особое значение для развития управления человеческими ресурсами имела *теория «Х» и «Y»* Д. Мак-Грегора. В соответствии с теорией «Х» человек имеет врожденную антипатию к труду, а по теории «Y» отношение к труду развивается у человека под влиянием его деятельности. Традиционное управление базируется на автократическом стиле руководства и отражает концепцию теории «Х». Демократический стиль руководства отражает теорию «Y». Ее содержание составляют следующие идеи:

- работа также естественна, как игра;
- угроза наказания – не единственное средство воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации;
- для реализации целей, которые приобрели для человека личную актуальность, он подвергает себя самодисциплине и самоконтролю;
- личная приверженность целям организации зависит от вознаграждения;
- бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности является следствием опыта, вызванного плохим руководством;

– задатки к творчеству встречаются у людей часто, но редко используются.

Р. Лайкерт выделил четыре типа систем управления человеческими ресурсами:

1. Работники побуждаются к труду преимущественно с помощью стимулов негативного характера и только в частных случаях – вознаграждением.

2. Вознаграждения применяются чаще, чем в первой системе, но негативные стимулы преобладают.

3. Персонал имеет большее доверие, что выражается в более широкой практике делегирования полномочий, но все значимые решения применяются на высших уровнях управления.

4. Социально-производственная система действует на основе взаимного доверия управленческого и производственного персонала с использованием широкого обмена информацией. Принятие решений осуществляется на всех уровнях организации.

Современные **теории управления человеческими ресурсами** представлены работами В. Оучи, М. Бира, Б. Спектора и др.

Теория «Y» получила развитие в виде «*теории Z*» В. Оучи на основе изучения японского опыта. В ее основе лежит представление о том, что главными в системе мотивации становятся моральные факторы: «ты не можешь плохо работать на себя, на свою семью, ты не можешь не выполнить своих обязательств и не оправдать ожиданий и доверия членов семьи». Если преобладают такие мотиваторы, необходимость в контроле отпадает.

Работа исследователей Гарвардской школы М. Бира и Б. Спектора «Четырехмерная структура» – пример системной модели. В качестве системообразующего фактора выделяется механизм воздействия руководителей на подчиненных. Главные составляющие модели – поток рабочей силы (воспроизводство рабочей силы), организация труда и система вознаграждения.

На основе системного, ситуационного и поведенческого подхода к организации формируется *теория организационного развития*. В рамках этой теории наемный работник рассматривается не как личность, а как составная часть системы. Организационное развитие представляет собой систему непрерывной работы по совершенствованию управления.

Принципом организационного развития является интеграция личных потребностей наемных работников с целями и задачами корпорации.

Э. Шейн указывает на следующие функции системного управления человеческими ресурсами:

- проведение анализа проблем труда, организации труда и оценки потенциальных возможностей труда;

- непосредственное руководство трудовыми процессами: оценка выполнения заданий, материальное поощрение, продвижение и перемещение персонала, планирование карьеры, обеспечение возможности повышения квалификации;

- совершенствование организации и управления трудовыми процессами;

- прогнозирование изменений в области труда, реализация программ по подготовке персонала в случае необходимости.

«Для того чтобы управление было эффективным, необходима увязка этих компонентов в единую целостную систему», – отмечал Шейн.

Другие исследователи (Дж. Дуглас, С. Клейн, Д. Хант) позднее указывали на интегративный характер решений по вопросам управления человеческими ресурсами организации, на взаимосвязь управления персоналом как со стратегией организации, так и с ее различными функциональными подсистемами.

Основной идеей, определяющей сущность концепции управления человеческими ресурсами, является признание экономической целесообразности капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудоспособности, обучение и повышение квалификации, создание условий для более полного выявления возможностей и способностей, заложенных в личности.

Рассматривая **современное состояние управления персоналом за рубежом**, следует отметить, что система работы с персоналом в каждой стране обладает своеобразием, обусловленным ее национальным колоритом, особенностями исторического развития, спецификой культуры<sup>1</sup>. В управлении персоналом за рубежом можно выделить три взаимосвязанных подхода, вытекающих из экономических, организационных и психологических теорий.

---

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Этика деловых отношений. Н. Новгород, 2005. С. 110–117.



**Первый подход** связан с формированием теории человеческого капитала и основан на стремлении организации развивать свой собственный трудовой потенциал, а не набирать людей со стороны. Этот подход является вариацией философии «создать или купить»: одни компании предпочитают купить готовый талант на стороне, а не вкладывать средства в его подготовку и развитие, другие – наоборот.

Данная стратегия имеет свои положительные и отрицательные моменты. В условиях высококонкурентных внешних рынков труда организации выгоднее (во избежание потери работника) устанавливать работнику высокую заработную плату за дополнительную квалификацию. В данном случае организация оплачивает работнику новые навыки, позволяющие приобретать и накапливать опыт. Таким образом, для работника опыт – это подарок от организации за снижение текучести кадров.

**Второй подход** связан с использованием в управлении персоналом факторов, мотивирующих работодателя к поиску на внешнем рынке труда рабочей силы оптимального профессионального профиля. При этом нужно учитывать, что привлечение рабочей силы с внешнего рынка связано с определенными ограничениями. Так, необходимы затраты на отбор кадров, существуют препятствия в результате деятельности профсоюзных ассоциаций, конъюнктура рынка может быть неблагоприятной для данной организации. В этих условиях использование внешнего рынка труда увеличивает издержки, связанные с наймом работников. В результате этого организации становится выгоднее развивать рабочую силу на основе создаваемых ею самой правил. Внимание уделяется удержанию квалифицированных и опытных работников при высоких требованиях к каждому рабочему месту. Текучесть кадров и их отсутствие на рабочих местах рассматриваются как дорогостоящие последствия использования внешнего рынка труда.

**Третий подход** опирается на концепцию преданности организации, что приводит к созданию поведенческой модели организации. В данном случае степень вовлечения сотрудников в деятельность организации настолько велика, что ее можно назвать идентификацией. Экономические отношения между работником и работодателем подкрепляются трудовыми договорами, в которых определяется заработная плата и другие экономические параметры, устанавливающие ответственность и ограничивающие злоупотребление властью. При этом включаются психологические факторы, например, добросовестность работника, опреде-

ленность задания и его зависимость от исполнения, личные ценности и ценности фирмы, индивидуальные и групповые отношения и т. д. Такое сочетание экономических и психологических параметров имеет целью включить в обязанности работника ответственность за результаты исполнения в обстановке высокого к нему доверия. Если управленческая философия организации заключается в добросовестном ежедневном труде за определенную дневную плату, ее «психологический контракт» с работником будет характеризоваться наличием большого количества «синих воротничков». Если философия заключается в обеспечении значимого и вознаграждаемого труда, то фирма будет больше инвестировать в развитие работников и вкладывать средства в обучение.

Американские предприниматели тяготеют в основном к индивидуальному подходу, в то время как японские отдают предпочтение концепции общей команды, а европейские компании пытаются совместить оба эти подхода на основе лучших национальных традиций.

На основе сочетания трех рассмотренных подходов формируются три зарубежные модели управления персоналом<sup>1</sup> (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Зарубежные модели управления персоналом

Американская модель	Европейская модель	Азиатская модель
Малые вложения в обучение Сотрудника легче «купить» Обучение конкретным навыкам Формализованная оценка труда Краткосрочный наем Быстрая ротация Специализированная лестница продвижения Прямые контракты по найму с работодателем Индивидуальные рабочие задания Высокая культура бизнеса Научная организация труда Честность, откровенность и независимость работников	Управление на основе теории человеческих отношений Мотивация и оплата труда в зависимости от квалификации и возраста Тщательность в подборе и расстановке персонала Высокий уровень автоматизации и регламентации труда Приверженность традициям и авторитет деловой репутации Строгое соблюдение субординации на работе и в обществе Ориентация на высокое качество труда и продукции Стремление к интеграции народов, законов, морали, денег Знание истории и стремление к консерватизму и демократии Порядок, дисциплина, эко-	Крупные вложения в обучение Сотрудника нужно «растить» Общее обучение в группе Неформализованная оценка качества труда Сложная лестница продвижения Групповая ориентация в работе Подчинение лидеру и уважение к старшему Патриархальная иерархия в семье Патернализм – все члены одной семьи в фирме Преобладание коллективной мотивации над личной Зависимость размера оплаты

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. Н. Новгород, 2007. С. 560.

<b>Американская модель</b>	<b>Европейская модель</b>	<b>Азиатская модель</b>
Демократичность общества Личное самоутверждение Жесткая модель служебной карьеры «Успех жизни – деньги» Достижение профессионализма и компетентности Феминизм и высокий уровень независимости женщин в обществе Инновационность в бизнесе Подбор кадров по уровню образования, опыту и психологической совместимости Узкая специализация менеджеров и техников Социальная защита работников со стороны государства и профсоюзов Деловитость и прагматизм Четкая структура управления персоналом Ориентация на стабильные семейные ценности	номность, пунктуальность (Германия) Справедливость, независимость, честность, самообладание (Англия) Свобода в трактовке морали и законов, непринужденность деловых отношений (Франция, Италия) Высший уровень и качество жизни населения Обеспеченная старость с гарантиями государства Высокий уровень доверия и честность в бизнесе Социальный консерватизм в менеджменте Честное ведение переговоров и соблюдение договоров и законов страны Высокая деловая репутация Интеграция в обучении на основе Болонского соглашения В карьере политика и менеджера важное значение имеют сословность и образование	труда от возраста, квалификации и стажа Равное вознаграждение за результат труда в группе «Заслуги запоминаются, просчеты записываются» Высокий уровень качества труда и продукции Закупка и быстрое внедрение изобретений «Развитие выдающихся способностей у одиарных людей» Интенсивность, трудолюбие, и старательность в обучении Пожизненный наем персонала в крупных компаниях Постоянная ротация персонала со сменой профессий Хорошие межличностные коммуникации Стремление обмануть партнера ради личной выгоды (Ближний Восток) Умение торговаться и снижать цену товара

Как видно из табл. 1.6, американская модель управления организацией ориентируется на инновационность и гибко приспосабливается к внешним обстоятельствам, изменение которых ведет к перестройке деятельности организации в целом.

В европейской модели управления важнейшие механизмы изменений связаны с интеграцией персонала на базе двухтысячелетней культуры развития наций и соблюдения общеевропейских ценностей и законов Европейского сообщества с сохранением национальных особенностей менеджмента. Для европейской модели характерны аналитический принцип, жесткость и строгость переговорных процессов, непрекаемость авторитета деловой репутации, социальный консерватизм, четкое следование нормам делового и светского этикета, строгое соблюдение деловой субординации, консерватизм и следование кодексу сословной чести.

В азиатской модели менеджмента преобладают пожизненный наем, патернализм, групповой коллективизм, преданность организации, пунктуальность, вежливость, терпение и сдержанность, стремление из-

бежать конфликтов и готовность к компромиссу, коллективная мотивация, уважение к старшему и лидеру, постоянная ротация, высокая инновационность и качество труда.

### 1.3. Персонал как объект управления

Сложность и многогранность человеческого фактора не позволяют однозначно определить объект управления, также являющийся элементом системы управления персоналом. В литературе по управлению персоналом используется ряд понятий, характеризующих его объект, в том числе «персонал», «кадры», «коллектив», «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «человеческие ресурсы» и др.

Традиционным термином при исследовании роли человека в сфере производства в советской экономической науке было понятие **рабочая сила** – совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека и которые пускаются в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительские стоимости, по определению К. Маркса. Для анализа современных процессов в сфере труда данная формулировка недостаточна. В современном менеджменте способности работника рассматриваются не как нечто фиксированное, а как постоянно развивающаяся величина, обновляющаяся в соответствии с требованиями производства.

Понятие «**трудовые ресурсы**» впервые введено академиком С.Г. Струмилиным в 1922 г. как планово-учетная категория, характеризующая часть населения, находящуюся в трудоспособном возрасте. В качестве экономической категории это понятие означало часть населения, обладающую необходимым физическим развитием, умственными способностями и знаниями для участия в трудовой деятельности.

Понятие «**человеческий фактор**» стало активно использоваться с 60-х гг. XX в. и означает, по определению академика Т.И. Заславской, систему взаимодействующих, занимающих разное положение классов, слоев, групп, деятельность и взаимодействие которых обеспечивает прогрессивное развитие общества. Иными словами, данное понятие характеризует многообразие качеств субъекта (работника), проявляющихся в процессе его трудовой деятельности и обеспечивающих развитие организации и общества в целом.

В 60-е гг. XX в. появилось понятие **«трудовой потенциал»**, которое характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей, реализуемых им при необходимости. Это целостное выражение совокупных возможностей работника, коллектива для решения новых стратегических задач организации. Необходимо отметить, что понятия «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал» и «человеческий фактор» являются достаточно общими, и могут использоваться как на уровне организации, так и на уровне региона и общества в целом.

В 50–60 гг. XX в. появляется понятие **«человеческий капитал»**. Развитие теории человеческого капитала отражено в работах Т. Шульца, Г. Беккера и других экономистов. Г. Беккер определил человеческий капитал как комплекс приобретенных и унаследованных качеств – образование, знания, полученные на рабочем месте, здоровье и другие, которые могут быть использованы в течение определенного времени для производства товаров и услуг. Затраты в данной теории – своего рода капитальные вложения, которые позволяют индивиду, фирме, обществу достигать определенных экономических результатов, производить товары и услуги, получать более высокие денежные доходы и т. п. Эти затраты называются инвестициями в человеческий капитал.

В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств инвестируется в человеческие ресурсы. Так, в США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 15 % ВВП, что превышает «чистые» валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения. Можно с высокой долей уверенности предположить, что один из самых высоких показателей уровня вложений в человеческий капитал в мире положительно связан с самыми высокими в мире показателями уровня развития экономики<sup>1</sup>.

Суть теории человеческого капитала – исследование взаимосвязи между инвестициями в человеческий фактор и доходами. Сложность широкого практического применения данной теории возникла из-за трудностей в определении «инвентарной стоимости работника». При этом ученые считают, что продуктивность человека определяется не

---

<sup>1</sup> Управление персоналом: учебник / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 1998. 423 с.

столько затратами на его обучение, сколько природными способностями самого человека. Именно природные способности рассматривают как стартовый человеческий капитал, который можно значительно увеличить, благодаря инвестициям в обучение и воспитание. Теория человеческого капитала сформулировала идею о существовании ценности человеческих ресурсов в организации.

С середины 1980-х гг. используется термин **«человеческие ресурсы»**. Введение новой категории «человеческие ресурсы» позволяет отразить реальное представление о том, что профессиональные знания, опыт, творческие, предпринимательские и иные специальные способности работников обеспечивают экономическую эффективность и конкурентные преимущества организации в рыночной среде. Таким образом, человеческие ресурсы – термин, характеризующий персонал организации с точки зрения его качества и ценности для компании. Само понятие «ресурсы» происходит от французского слова, в переводе означающего запасы, средства, источники чего-либо, которые можно использовать для получения дохода. Человеческие ресурсы – совокупность социокультурных характеристик и личностно-психологических свойств работников. Это понятие отражает главное богатство любого государства, региона, отрасли, организации.

Человеческие ресурсы организации как фактор производства нельзя приравнять к другим факторам производства, поскольку им присущи специфические особенности:

- работники наделены интеллектом, их реакция осмыслена, а значит, процесс взаимодействия между ними и организацией является двусторонним;
- трудовая жизнь довольно длительна – 30–40 лет;
- работники в организацию приходят с определенными целями и ожидают от нее помощи в реализации этих целей;
- работники способны к самосовершенствованию;
- работники социально неоднородны.

Для характеристики человеческих ресурсов как объекта управления на уровне организации часто используются понятия кадры и персонал.

**Кадры** (от фр. *cadre* – рамка) – это основной (штатный, постоянный), как правило, квалифицированный состав работников организации. К кадрам не относят внештатных сотрудников, совместителей,

временных работников. Данная категория характеризует совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации.

Под **персоналом** (от лат. *persona* – личность, единичность) понимается весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как с юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме<sup>1</sup>. Персонал рассматривается как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретного предприятия. Персонал – это работники организации с их личными проблемами, взаимодействующие в достаточно травматичном и репрессивном пространственном и временном режимах, что зачастую усиливает личную невротическую симптоматику, дополняя ее коллективной<sup>2</sup>. В управленческой науке персонал характеризуется как социально-экономическая категория, выражающая социально-экономическую общность работников конкретного предприятия. В этом понятии скрыто внимание на роли личности в социально-экономической системе<sup>3</sup>. В зарубежной практике термин «персонал» используется по отношению к небольшим фирмам (не более 100 чел.).

**Коллектив** (от лат. *collectivus* – собирательный, общий) – группа, объединенных общими интересами и задачами людей, достигающая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития.

При рассмотрении работника как объекта управления в организации важно не только то, какие понятия при этом используются, но и какая модель человека (понимание его сущности) становится основой построения системы управления персоналом. Можно сказать, что образ работника как объекта управления определяет применяемую систему управления персоналом в организации. Основные модели человека различаются пониманием основных мотивов поведения работников и, соответственно, эффективности различных видов управленческих воздействий:

1. **«Человек экономический».** Модель характеризуется предположением, что основным стимулом для любого работника является высокий заработок. Недостатком концепции должно быть признано то, что вся совокупность работников организации рассматривается как одно-

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. 1998.

<sup>2</sup> Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. М., 2005. С. 51.

<sup>3</sup> Коротков Э.М. Исследование систем управления. М., 2000. 285 с.

родная масса, без выделения специфики категорий. Материальные стимулы играют наиболее важную роль на уровне исполнителей.

2. **«Человек потребляющий»**. Предполагается, что основными мотивами к труду является стремление к самовыражению, статусу и власти. Недостатком является отсутствие конкретизации понятий, абстрактность концепции

3. **«Человек иерархический»**. Согласно этой модели для работников важными являются свобода индивидуального выбора и самоопределения в социуме. Продвижение по карьерной лестнице создает иллюзию роста возможностей, хотя на самом деле большая ответственность лишает человека свободы. Возникает необходимость обращать внимание при управлении на создание возможностей для персонала реализовать себя на любой ступени организационной иерархии.

4. **«Человек профессиональный»**. Основными стимулами являются причастность к делам фирмы, признание достижений работника, участие в принятии решений, стремлении к расширению круга своей ответственности.

5. **«Человек корпоративный»**. Предполагается, что работники должны влиться в организационный механизм фирмы, нормы которой формируют поведение работника. На практике эта идеология характерна для японского менеджмента. Работодатель, согласно концепции, имеет дело не с рабочими руками, а с человеком, как частью организационного механизма, представляющего собой группу или организацию, нормы которого оказывают влияние на его поведение.

Персонал может рассматриваться также с точки зрения внутреннего маркетинга. Использование элементов маркетинга в иностранных фирмах в системе управления персоналом началось уже с 70-х гг. и, по существу, представляет собой *перенос основных положений производственного маркетинга на такой специфический товар, как рабочая сила*.

Внутренний маркетинг как идея возник в рамках развития маркетинга услуг. Впервые термин *«internal marketing»* был предложен в 1979 г. К. Гренроосом. Большинство исследователей в области маркетинга именуют направление, связанное с персоналом компании, внутрифирменным, либо внутренним маркетингом. Идея внутреннего маркетинга основана на ориентации организации на «внутреннего потребителя» – сотрудников компании – как важном источнике удовлетворенности конечного потребителя. Высшее руководство наряду с традици-



онной внешней стратегией маркетинга, направленной на внешнего потребителя, развивает стратегию внутреннего маркетинга, направленную на внутреннего потребителя, т. е. на персонал фирмы, который оказывает услуги внешним потребителям. Персонал фирмы как второй внутренний целевой рынок фирмы сегментируется, и изучаются потребности этих сегментов. Затем рабочие потребности персонала удовлетворяются в обмен на заданные стандарты качественного обслуживания внешних потребителей.

**Модель внутрифирменного маркетинга К. Грёнрооса.** Работники нуждаются в разнообразной информации, чтобы хорошо выполнять свои обязанности, однако им также необходимо доводить до сведения руководства и своих коллег информацию о своих потребностях, требованиях клиентов, свои мысли и инициативы по улучшению качества обслуживания клиентов и т. д. Выстроенная система коммуникаций – основа успешной деятельности компании. Естественно, работникам в организации необходимо предоставить все ресурсы для качественного исполнения своих обязанностей.

Немаловажную роль в модели играют обучение персонала и управленческая поддержка. Именно эти два фактора становятся исходными условиями для роста прибыли организации.

К. Грёнроос вводит такие термины, как «внутренний продукт» (работа) и «внутренний потребитель» (персонал фирмы). Далее он утверждает, что, перед тем как продать качественную услугу внешнему потребителю, она должна быть сначала «продана» внутреннему потребителю, т. е. персоналу, который является по специальности маркетологом по совместительству<sup>1</sup>.

Другими словами, персонал должен быть осознанно мотивирован на заданные менеджментом качественные стандарты обслуживания внешних потребителей.

Модель К. Грёнрооса представлена на рис. 1.4.

В модели К. Грёнрооса все подчинено главному – достижению удовлетворенности клиентов, что, в свою очередь, приведет к росту прибыли компании. Основной целью внутреннего маркетинга является мотивация работников к тому, чтобы они более сознательно относились

---

<sup>1</sup> «Товары и услуги, так же как и специфические кампании внешнего маркетинга, прежде чем быть выпущенными на внешний рынок, должны сначала выводиться на рынок работников организации» (Gronroos, 1990).

к потребителю и ориентировались на обслуживание как внешнего, так и внутреннего клиента.

К недостаткам данной модели можно отнести следующее: модель является статичной и закрытой, в ней не заложены изменения в поведении организации в зависимости от удовлетворенности и восприятия клиентов.

***Модель внутреннего маркетинга по Ф. Котлеру.*** Подход к концептуализации маркетинга услуг Ф. Котлера представлен на рис. 1.5. Основываясь на исследованиях внутриорганизационных коммуникационных процессов и концепции маркетинга отношений, Ф. Котлер предложил различать три взаимосвязанные единицы в маркетинге услуг:

- 1) организацию или высший менеджмент фирмы услуг;
- 2) контактный персонал фирмы услуг;
- 3) потребителей услуг.

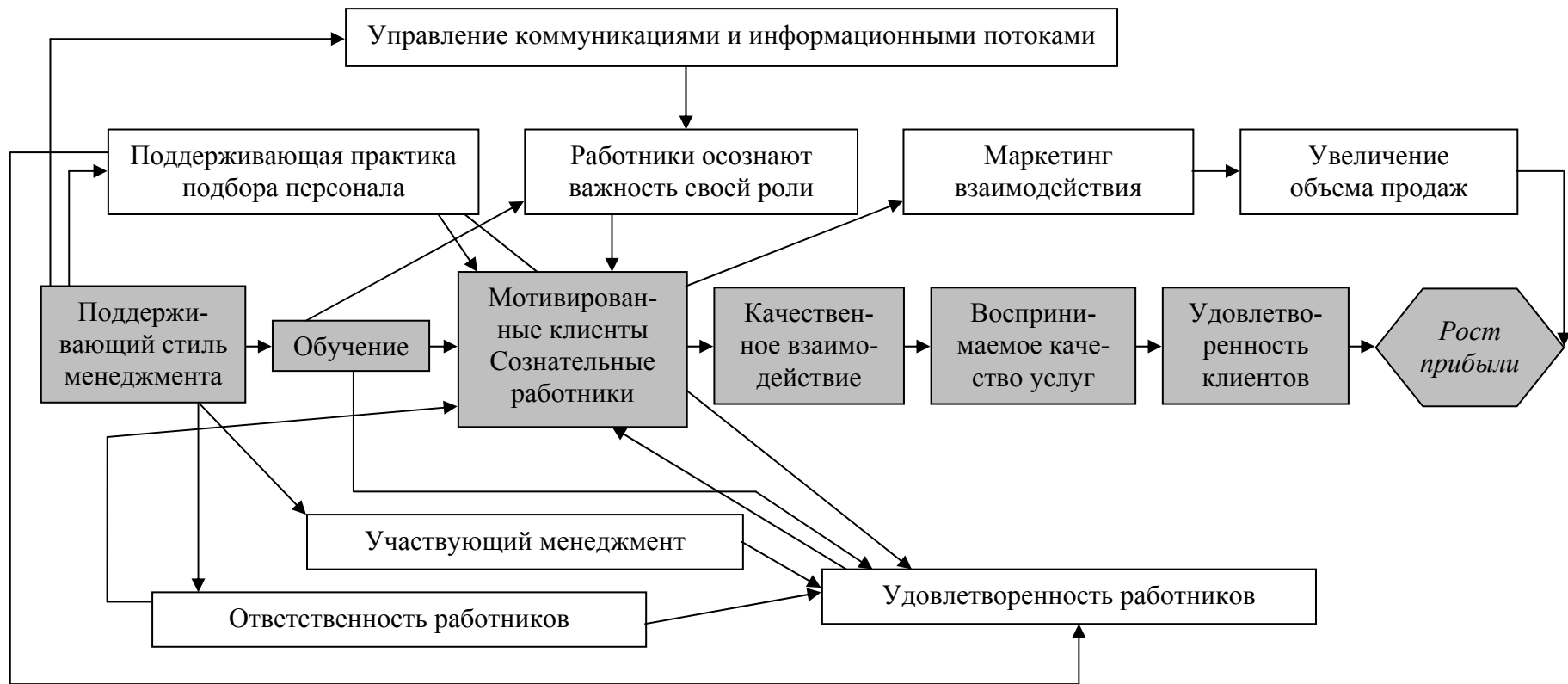


Рис. 1.4. Модель внутрифирменного маркетинга К. Грёнрооса

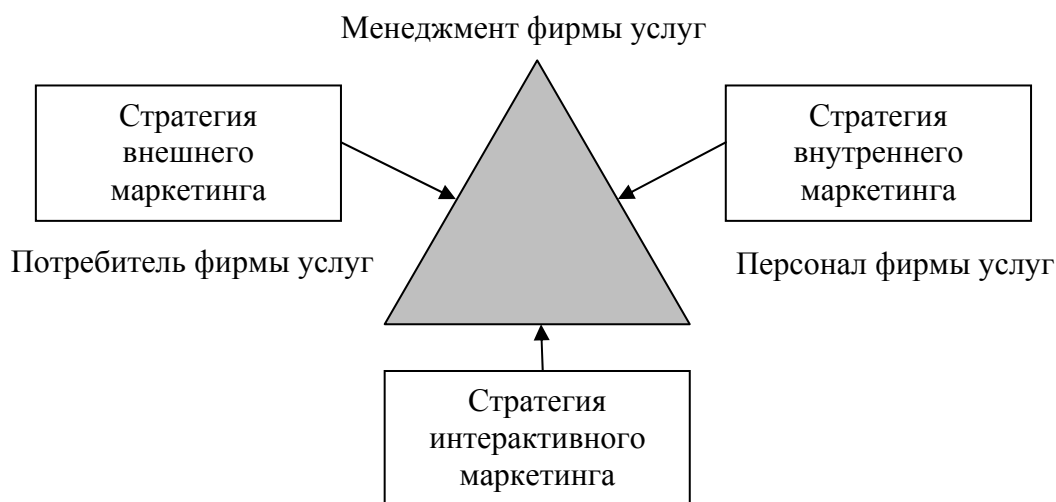


Рис. 1.5. Треугольная модель маркетинга услуг

Отсюда «треугольное» название концепции, которую иногда еще именуют «бермудской». Согласно концепции, показанной на рисунке, три ключевые единицы образуют три контролируемых звена:

- 1) организация услуг – потребитель услуг;
- 2) организация услуг – персонал, оказывающий услуги;
- 3) персонал, оказывающий услуги, – потребитель, потребляющий услуги.

Для эффективного управления маркетингом в фирме услуг менеджеру необходимо развивать три стратегии, направленные на эти три звена.

Стратегия традиционного маркетинга нацелена на звено «потребитель – организация» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и каналами распространения.

Стратегия внутреннего маркетинга направлена на звено «организация – персонал» и связана с мотивацией персонала. Наконец, стратегия интерактивного маркетинга – на звено «персонал – потребитель» и связана с контролем качества оказания услуги.

Внутренний маркетинг согласно данной модели – работа по обучению и мотивации персонала фирмы, нацеленная на повышение качества обслуживания клиентов. Сфера услуг – высококонтактная индустрия, где качество обслуживания неотделимо от поставщика услуг, оценивая качество услуги, покупатель чаще всего оценивает исполнителя услуг.

*Модель внутреннего потребителя П. Эйглера, Е. Лангерда, Э. Гаммессон.* В 1976 г. П. Эйглер и Е. Лангерд обсуждали потребность в маркетинговых услугах внутри организаций. Центральным элементом внутреннего маркетинга этих ученых была концепция внутреннего потребителя. Она впервые появилась в сфере услуг, когда подтвердилась идея о «продаже рабочих мест» таким образом, чтобы они выглядели привлекательными для работников.

Модель подчеркивает не только одновременность производства и потребления услуги, но и ее неосязаемость.

Ключевыми факторами в этой модели являются:

- 1) сам процесс обслуживания, охваченный большим квадратом;
- 2) организация услуг, обозначенная малым квадратом;
- 3) потребители.

В рамках данной модели внутреннего потребителя было выделено направление, акцентирующее внимание на отношениях. Э. Гаммессон в 1995 г. рассматривал понятие внутреннего маркетинга, как «отношение к работникам».

Внутренний маркетинг с точки зрения отношений – это процесс определения, установления, поддержки, расширения и при необходимости завершения отношений с сотрудниками и другими внутренними потребителями на всех уровнях организации с целью удовлетворения требований всех задействованных сторон, что достигается посредством обмена взаимными обязательствами и их исполнения.

Когда внутренний маркетинг рассматривается с точки зрения отношений, понимание существующих различных аспектов взаимоотношений становится особенно важным. Отношения между руководителем и сотрудником должны быть построены таким образом, чтобы сотрудники чувствовали, что их потребности и ожидания принимаются во внимание.

Внутренний маркетинг нужно рассматривать не только как совокупность отношений между менеджерами и сотрудниками организации, но также и как управление всеми взаимоотношениями, существующими на внутреннем рынке на всех уровнях организации.

Сущность категории «внутренний маркетинг», согласно различных концепций, представлена в табл. 1.7.

Таблица 1.7

## Подходы к определению категории «внутренний маркетинг»

Определение	Основная цель, результат	Объект воздействия
Отношение к персоналу фирмы как к клиентам и обеспечение их продуктом, который удовлетворяет их потребности ( <i>Ф. Котлер</i> )	Формирование отношений с сотрудниками компании: продажа рабочих мест работникам, удержание квалифицированного персонала и др.	Система взаимоотношений организации-работодателя с персоналом
Процесс определения, установления, поддержки, расширения и при необходимости завершения отношений с сотрудниками и другими внутренними потребителями на всех уровнях организации с целью удовлетворения требований всех задействованных сторон, что достигается посредством обмена взаимными обязательствами и их исполнения ( <i>Gummesson, 1995</i> )		
Инструмент управления контактным персоналом	Мотивация работников на осмысленное обслуживание клиентов путем удовлетворения потребностей последних	Система координации работ между контактным и поддерживающим персоналом
Усилия, направленные на ориентацию персонала на потребителей, стимулирование сотрудников к высокому уровню обслуживания клиентов ( <i>Ламбен Жан-Жак</i> )		
Процесс создания благоприятных условий работы сотрудников и управление взаимоотношениями между внутренними поставщиками и внутренними потребителями с целью удовлетворения последних ( <i>Пирси и Морган</i> )		

Таким образом, внутренний маркетинг – это планомерные действия по использованию маркетинговых методов внутри организации, направленных на создание мотивированного и клиентоориентированного персонала, на межфункциональную интеграцию сотрудников с целью удовлетворения клиентов.

#### 1.4. Организационное проектирование службы управления персоналом

История развития кадровых служб, т. е. подразделений, которые занимаются комплектованием и учетом персонала, достигает глубины веков. Первое упоминание о разрядном указе (военное описание ратных людей с обозначением их должностей) по вопросам комплектования, учета денежных окладов для личного состава армии Русского государства датируется 1478 г. На основе личных обзоров, которые проводились в соответствии с указом, определялась готовность призывников к военной службе.

Промышленная революция XIX в. кардинально изменила характер организации труда и роль самих работников. Рост масштабов производства и поведение работников, которых не удовлетворяют условия труда, принудили руководителей организации нанимать специалистов, которые бы занимались исключительно работниками.

В Англии их называли секретарями благополучия, в США и Франции – общественными секретарями, основными функциями которых было следить за условиями труда, противостоять созданию профсоюзов, устраивать больных работников в больницы, а детей – в дошкольные заведения.

В 20–30-е гг. XX в. возникли специализированные отделы, которые выполняли в основном рутинную работу, связанную с ведением документов, разбором конфликтов, выплатой заработной платы. Все вопросы, связанные с управлением человеком, решались высшим руководством без отдела кадров.

В годы Второй мировой войны перед отделами кадров промышленных предприятий (в США, Великобритании) было поставлено грандиозное задание – в кратчайший срок принять на работу и научить сотни тысяч новых работников всех видов профессий, чтобы замещать тех, кто пошел на войну. Это задание было выполнено, и с этого времени вопросы подбора, учебы, переквалификации стали важным направлением работы отдела управления людьми.

В предреволюционной России управление персоналом осуществляли руководители предприятий, а специальные чиновники занимались вопросами рабочего быта, здравоохранения, труда и образования. В советский период отделы кадров появились практически во всех организациях, но их функции сводились только к подготовке и выдаче разных справок, отчетов. Они должны были обеспечить вышестоящие организации всеми видами информации о персонале. Постепенное осознание важности человеческого фактора для успеха компании привело к появлению служб управления персоналом, изменению их статуса, расширению функций от сугубо учетных до управленческих.

*Служба управления персоналом* – это совокупность специализированных структурных подразделений в сфере управления предприятием вместе с занятыми в них должностными лицами, призванными управлять персоналом в рамках избранной кадровой политики. Главное назначение службы управления персоналом состоит в том, чтобы не толь-

ко руководствоваться в осуществлении кадровой политики интересами предприятия, но и действовать с учетом трудового законодательства, реализации социальных программ, принятых как на федеральном, так и на территориальном уровнях.

Функции, структура и задачи службы управления персоналом тесно связаны с характером развития экономики, пониманием руководством предприятия (организации) роли персонала в выполнении целей и задач, стоящих перед производством (организацией).

Задачи службы персонала можно условно разделить на *динамические* и *статические*.

Каким бы ни было такое объединение, внутри него всегда выделяется управленческая структура, функции которой состоят в решении задач, связанных с количественным и качественным составом персонала предприятия. Такие задачи управления кадрами имеют *динамический характер* (например, отбор, прием, увольнение, аттестация, повышение квалификации, продвижение по служебной лестнице, организационные и профессиональные перемещения). Они менее формализованы в отличие от ряда других задач работы с сотрудниками (нормирование, расчет заработной платы, учет выработки), которые можно отнести к разряду *статических*.

Например, расчет заработной платы можно отнести к статическому типу задач. Однако вопросы, связанные с изменением оплаты труда, являются следствием таких динамических процессов, как, например, переход работника в другое подразделение, повышение квалификации, совмещение должностей. Таким образом, именно динамические задачи кадровых служб можно с уверенностью отнести к числу приоритетных.

Служба управления персоналом в современных условиях должна быть организатором и координатором всей работы с кадрами на предприятии. Она призвана выполнять функцию контроля за реализацией кадровой политики в структурных подразделениях, осуществлять надзор за оплатой труда, медицинским обслуживанием работников, социально-психологическим климатом в коллективе, социальной защитой работников.

При проектировании структуры службы управления персоналом и организации ее работы исходят из того, что существование какого-либо структурного подразделения оправданно лишь в определенных условиях (при определенной численности персонала, объеме управленческих работ данного вида). В других же условиях данная функция может быть



поручена (передана) другому структурному подразделению или даже отдельному лицу в составе любого структурного подразделения.

Специфическая особенность сферы управления персоналом заключается в том, что она органически присутствует во всех остальных сферах деятельности организации, ведь ни одна из них не может существовать без людей.

В зависимости от существующей системы управления организацией можно выделить четыре варианта построения организационной структуры СУП:

1. Подчинение кадровых служб руководителю по администрированию (рис. 1.6)<sup>1</sup>:



Рис. 1.6. Первый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

2. Структурное подчинение кадровой службы всем функциональным руководителям организации (рис. 1.7).

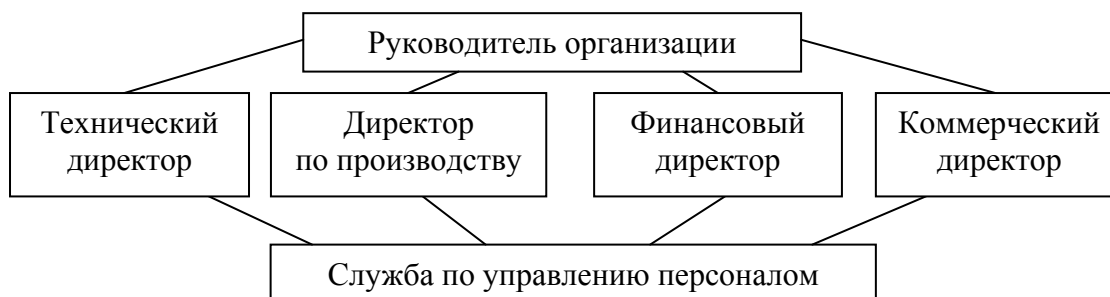


Рис. 1.7. Второй вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

<sup>1</sup> Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. Пятигорск, 2001. С. 45–63.

3. Структурная подчиненность кадровой службы высшему руководству (рис. 1.8).

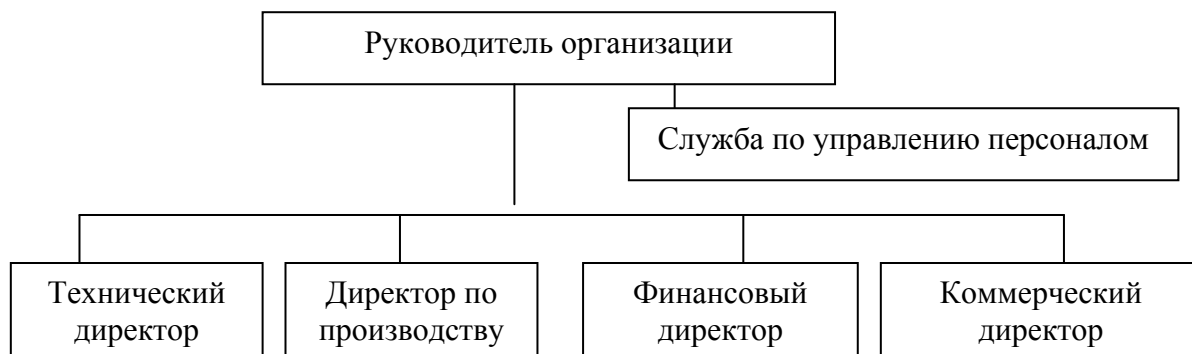


Рис. 1.8. Третий вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

4. Организационное включение службы по управлению персоналом в руководство организацией (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Четвертый вариант местоположения кадровой службы в системе управления организацией

Кроме того, специфика деятельности кадровых служб существенно зависит от масштаба организации.

*На крупных предприятиях* в составе СУП, как правило, предусматриваются функциональные группы и четкое разделение труда между отдельными сотрудниками.

Например, служба персонала крупного коммерческого банка сориентирована на базовую функциональную задачу – формирование долгосрочной стратегии управления персоналом, структурирована по конкретным направлениям (рис. 1.10).

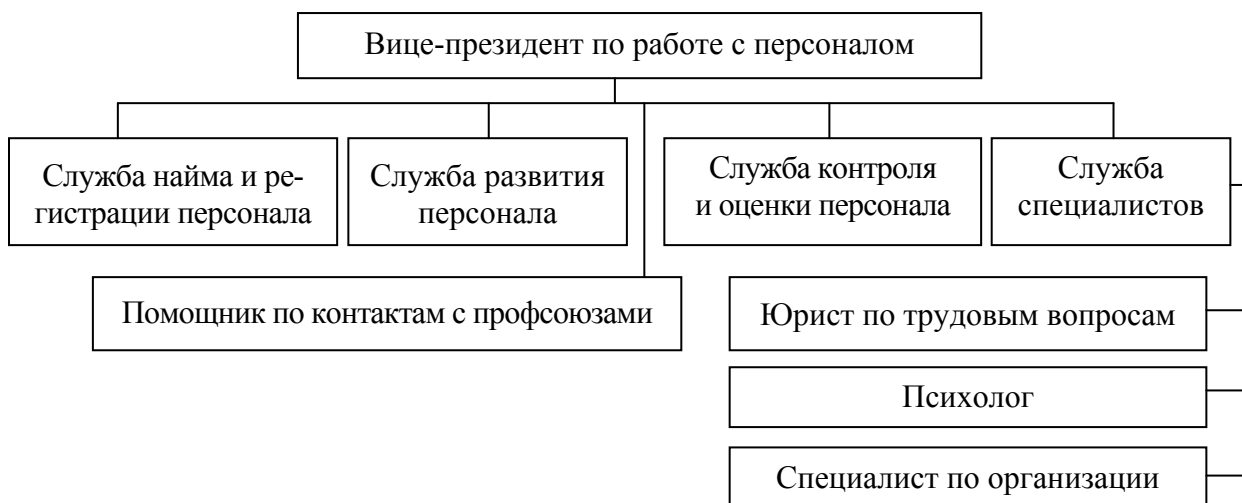


Рис. 1.10. Организационная структура службы управления персоналом крупного предприятия

В данном примере руководитель службы персонала занимает пост вице-президента. Преимуществом подобного статуса является возможность осуществлять функциональное руководство деятельностью всех прочих структурных подразделений банка по любым вопросам кадрового направления его деятельности, а также оказывать прямое влияние на стратегию и тактику управления персоналом.

Такой тип структуры способствует повышению эффективности управления персоналом за счет привлечения наиболее квалифицированных специалистов-управленцев в конкретной сфере своей деятельности.

На средних предприятиях вопросами, входящими в функции СУП, занимаются отдельные специалисты по участкам работы.

Например, на среднем предприятии по производству молочных продуктов функции управления персоналом реализует отдел кадров и трудовых отношений (рис. 1.11).

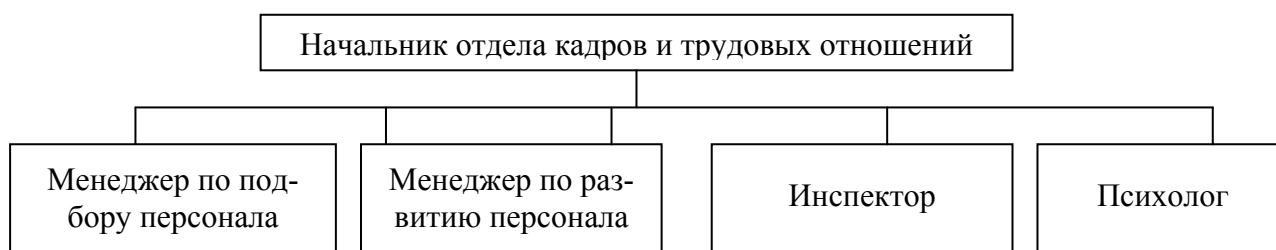


Рис. 1.11. Организационная структура службы управления персоналом среднего предприятия (пример)

*На небольших и малых предприятиях* служба управления персоналом состоит из 2–3 чел. На некоторых предприятиях вообще нет СУП, как правило, один специалист по персоналу совмещает все функции.

Наименование подразделений, входящих в службу управления персоналом, во многом зависит от внешней среды, характера деятельности организации, ее целей и задач. Примерный перечень возможных подразделений и выполняемых ими функций представлен в табл. 1.8.

Таблица 1.8

Состав службы управления персоналом

<b>Подразделения</b>	<b>Основные функции</b>
Отдел найма и учета персонала	Набор, отбор персонала, оформление и учет приема, увольнений, перемещение, информационное обеспечение системы кадрового управления
Отдел трудовых и социальных отношений	Анализ и регулирование конфликтов в организации, управление ими, социально-психологическая диагностика, анализ внутрифирменных коммуникаций, разработка положений коллективного договора
Отдел охраны и условий труда	Соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, техники безопасности, организация питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, разработка медицинских программ
Отдел обучения и развития персонала	Подготовка, переподготовка и повышение квалификации, планирование карьеры, адаптация сотрудников
Отдел стимулирования и оплаты труда	Нормирование труда, разработка тарифных соглашений и сеток, систем оплаты труда, использование средств морального поощрения, управление трудовой мотивацией
Отдел планирования (прогнозирования) и маркетинга персонала	Разработка стратегии управления, анализ кадрового потенциала, прогнозирование потребности в персонале, оценка персонала

Численность сотрудников службы зависит от размера организации, стадии ее развития, финансового состояния, вида деятельности. Потребность в кадровой работе возникает, когда численность сотрудников приближается к 50, служба создается при численности работающих, превышающей 150 чел. Оптимальное соотношение между общей численностью и численностью отдела человеческих ресурсов не определено. В целом считается, что численность кадровой службы должна быть равна 1,0–1,5 % от общей численности сотрудников организации.

Различные исследования дают весьма противоречивые результаты о нормативе соотношения численности работников кадровой службы к общей численности работников организации (от 30 до 2 000 чел.). В на-

стоящее время установился примерный норматив: на – одну тысячу работающих – 10 работников СУП, из которых шесть человек должны иметь высшее специальное образование, а четыре – неполное высшее (или среднее специальное). В то же время четко прослеживается следующая тенденция: число сотрудников организации на одного работника СУП увеличивается по мере ее развития и совершенствования.

Если говорить о численности работников служб управления персоналом зарубежных компаний, то в специальной литературе приводятся следующие данные: в крупных фирмах ФРГ один специалист по управлению персоналом приходится на 130–150 работников, в США – на 115 работников компании, в Японии – 38 чел.

Стоит отметить, что при построении организационной структуры службы управления персоналом необходимо формировать связи между подразделениями таким образом, чтобы получившаяся функциональная структура являлась не просто схемой с указанием подразделений и взаимосвязи между ними, а отражала логику функционирования организации и соответствовала стратегическим целям организации.

### **1.5. Профессиональный состав службы управления персоналом**

Исходя из анализа опыта зарубежных организаций, а также опыта некоторых российской организаций, можно сказать, что на сегодняшний день в кадровых службах (департаментах, управлениях и т. д.) существуют следующие должности, занимаемые специалистами в области управления человеческими ресурсами:

- *Руководитель службы по управлению персоналом*, который отвечает за решение всех кадровых вопросов организации. В настоящее время руководитель HR-службы (директор по персоналу) является одной из ключевых фигур в топ-менеджменте компании и наряду с другими руководителями принимает решения в области ее стратегического развития, а также текущей работы.

- *Менеджер по персоналу (HR-менеджер)*: решает все вопросы управления персоналом от кадрового делопроизводства до социальных льгот. На практике выделяют следующие специализации HR-менеджеров:

- *Менеджер по компенсации*. К обязанностям этого специалиста относится расчет ставок заработной платы в зависимости от трудового

вклада для каждого сотрудника, а также анализ уровня заработной платы по отрасли в целом и участие в финансовом планировании организации.

– *Менеджер по социальным льготам.* Повышать уровень заинтересованности и мотивированности персонала позволяет такой эффективный инструмент, как пакет социальных льгот (социальный пакет). Учитывая многообразие льгот, которые могут быть включены в социальный пакет (различные виды страхования, включая, медицинское и страхование жизни для сотрудников и членов их семей, оплата питания в течение рабочего дня, транспортные расходы, оплата досуга сотрудников и т. д.), расходы на него могут значительно превысить финансовые возможности организации. В обязанности менеджера по социальным льготам входит разработка оптимального пакета в соответствии с потребностями и возможностями организации, а также ее сотрудников, и эффективное управление им.

– *Рекрутер (специалист по найму).* Одной из ключевых функций кадрового менеджмента является подбор подходящих специалистов на вакантные должности. Рекрутеры отвечают за обеспечение привлечения кандидатов на вакантные должности и отбор наиболее подходящей кандидатуры. Рекрутеры должны хорошо знать компанию, на которую они работают и должны уметь объяснить соискателям на должность политику компании, условия работы в должности, а также уметь ответить на вопросы соискателей относительно требований вакантной должности. Кроме того, рекрутеры должны владеть широким набором методов привлечения и оценки кандидатов на вакантную должность.

– *Специалист по обучению.* В круг его обязанностей входит: адаптация новых сотрудников на рабочем месте (ознакомление с организацией и непосредственно с работой), а также разработка и проведение учебных мероприятий по обучению сотрудников. Целью таких мероприятий может являться: приобретение новых навыков, необходимых для работы (например, с новым оборудованием, программным обеспечением); подготовка персонала, занимающего более низкие должности к работе на руководящих должностях; развитие у менеджеров среднего и высшего звена навыков межличностного общения.

– *Специалист по трудоустройству уволенного персонала.* Такие специалисты работают с теми служащими, которых увольняют из организации. В зарубежной практике компании часто заботятся о трудоустройстве своих бывших сотрудников. Специалист по трудоустройству

помогает определить направление поисков новой работы, найти вакансию и подготовить резюме.

– *Специалист по кадровому делопроизводству.* К обязанностям таких сотрудников полностью относится функция оформления трудовых отношений (ведение трудовых книжек сотрудников, подготовка кадровых приказов, ведение первичной отчетной документации, оформление больничных листов и т. д.). В связи с регулярным изменением современной российской законодательной базы специалист в области кадрового делопроизводства должен периодически повышать свою квалификацию в этой области.

Стоит отметить, что некоторые перечисленные выше специалисты в области управления персоналом могут работать в организации как штатными, так и внештатными сотрудниками. Это зависит от частоты и регулярности проведения тех или иных кадровых мероприятий (например, рекрутинговых кампаний, учебных мероприятий, увольнений и т. д.).

**Портрет HR-менеджера и требования, предъявляемые к нему.** Помимо профессиональных знаний в различных областях кадрового менеджмента, а также в области трудового законодательства, к HR-менеджерам различных специализаций предъявляются требования к качествам, которыми они должны обладать в современных условиях. К ним относятся:

– знание сферы деятельности и специфики организации – HR-специалисты должны иметь четкое представление о потребностях клиентов организации, движущих силах отрасли, понимать специфику производства и видеть стратегические перспективы развития. Это позволяет обеспечить эффективность кадровых мероприятий;

– лидерство и способность управлять изменениями – кадровая служба играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать критическими для этого процесса навыками, такими как навыки планирования, анализа, принятия решений, эффективной коммуникации, создания рабочих групп, мотивирования и разрешения конфликтов. Все это необходимо для успешного управления изменениями, которые организации претерпевают в условиях нестабильной внешней среды;

– способность к обучению и развитию – способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков позволяет

управлять процессом обновления знаний и навыков сотрудников всей организации;

- навыки финансового планирования – мероприятия по управлению персоналом являются затратными и требуют жесткого финансового планирования. На практике бюджет кадровой службы является наиболее обсуждаемым на уровне руководителя организации, так как окупаемость этих расходов не всегда так очевидна, как, например, инвестиции в заведомо рентабельные мероприятия, такие как вложения в строительство и инвестиционные портфели и т. д. Кроме того, наличие на сегодняшний день огромного спектра наработанных эффективных методов управления персоналом (зачастую являющихся дорогостоящими и приходящихся «по карману» крупным организациям), заставляет руководителя кадровой службы делать выбор в пользу тех, которые наиболее адекватны поставленным целям и имеющимся финансовым возможностям;

- эффективное сотрудничество с другими подразделениями – способность сотрудников кадровой службы осуществлять горизонтальные взаимодействия с целью решения текущих рабочих задач, а также получения обратной связи на кадровые мероприятия. Например, такие взаимодействия необходимы с финансовой и юридической службами организации, с отделом информационных технологий, а также с производственными подразделениями.

Исследователями в области управления персоналом было предложено множество характеристик компетентности менеджера по персоналу, 11 областей компетентности были признаны ключевыми, поскольку они фигурировали в экспертных оценках всех упомянутых ролей менеджера по персоналу. Эти ключевые области компетентности были объединены в три группы<sup>1</sup>:

1. Личная порядочность:

- этичность – уважение прав личности, ответственность за взятые обещания, надежность, честность, справедливость;
- добросовестность – высокие требования к результатам своей работы;
- рассудительность – способность принимать разумные, реалистичные и обоснованные решения.

---

<sup>1</sup> Профессиональный профиль менеджера по персоналу: этическое измерение. URL: <http://hr-performance.ru/funkcionalnie-zadachi/podbor/professional-profile-of-the-manager-on-the-personnel-ethical-measurement.html>.



## 2. Целеустремленность и продуктивность:

- результативность – ориентация на конечный результат;
- настойчивость – способность преодолевать ограничения, накладываемые сложившейся ситуацией;
- преданность организации и деловая ориентация – готовность следовать нормам организации, увлеченность работой и ответственность за качество своей работы;
- уверенность в себе – готовность и умение решать неординарные задачи.

## 3. Навыки командной работы:

- командная ориентация – понимание необходимости совместной деятельности и умение работать во взаимодействии с другими;
- контактность – умение устанавливать деловые и творческие отношения с партнерами;
- коммуникабельность – умение использовать устную и письменную речь, стилистические и иные выразительные средства, для воздействия на партнеров и достижения взаимопонимания;
- умение слушать – способность воспринимать, усваивать и использовать информацию, извлекаемую из устной коммуникации.

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

- этичность;
- коммуникабельность;
- умение слушать;
- контактность;
- командная ориентация;
- добросовестность;
- рассудительность;
- результативность;
- настойчивость;
- уверенность в себе;
- преданность организации и деловая ориентация.

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

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

2. **«Руководитель службы управления персоналом»** – организатор работы кадровых подразделений.

3. **«Кадровый технолог»** – разработчик и реализатор творческих подходов в специфических для менеджера по персоналу областях деятельности, компетентный в специальных и технологических знаниях, способный привлекать разнообразные внутренние и внешние ресурсы и их эффективно использовать с учетом деловых перспектив организации (руководитель службы организационного развития или развития персонала).

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

5. **«Исполнитель»** – специалист, осуществляющий оперативную кадровую политику.

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

### **Контрольные вопросы**

1. Сформулируйте цель и функции системы управления персоналом.

2. Какие подходы к определению структуры системы управления персоналом Вы знаете?

3. Назовите основные системные свойства системы управления персоналом организации.

4. Охарактеризуйте этапы развития управления персоналом.

5. В чем состоит сущность классических теорий управления?

6. Раскройте сущность теории человеческих отношений.

7. Раскройте содержание теории человеческих ресурсов.

8. Какие понятия характеризуют человеческие ресурсы, как они различаются и соотносятся между собой?

9. Каковы возможные схемы закрепления функций управления персоналом в организационной структуре? От каких факторов зависит местоположение и структура службы управления персоналом?

## Глава 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1. Особенности стратегического управления персоналом

Впервые термин «стратегическое управление персоналом» появился за рубежом в начале 1980-х гг. Его появление было связано с формированием новой парадигмы управления человеческими ресурсами – стратегическим управлением человеческими ресурсами. Среди наиболее важных факторов изменения общей парадигмы управления персоналом можно назвать: ускорение темпов научно-технического прогресса, внедрение высоких технологий в производственные процессы, глобализация экономики, усиление динамичности внешней и внутренней среды организаций, расширение сферы применения информационных технологий, интеллектуализация труда работников и т. д. В этих условиях меняются традиционные представления о рабочем месте, рабочем времени, требованиях к работникам; усложняется управление сотрудниками. Стратегический подход к управлению персоналом получает широкое признание в научной литературе и становится важным инструментом управления в иностранных компаниях. В российской практике множество организаций продолжают ограничиваться оперативным подходом к управлению персоналом.

*Стратегическое управление персоналом* – это такой подход к управлению персоналом, который направлен на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющий организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе<sup>1</sup>.

Целью стратегического управления персоналом является обеспечение формирования конкурентоспособного трудового потенциала организации, адекватного состоянию внешней и внутренней среды.

А.Я. Кибанов и Л.В. Ивановская отмечают, что «под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать спо-

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2014. С. 16.

способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций»<sup>1</sup>.

Стратегическое управление персоналом предполагает осуществление найма персонала, его оценки, вознаграждения и развития, исходя из целостного представления о цели развития предприятия<sup>2</sup>.

Стратегическое управление персоналом дает возможность решить следующие **задачи**:

1. Обеспечить организацию конкурентоспособным трудовым потенциалом, способным реализовать ее стратегию. Конкурентоспособность достигается за счет высокого уровня компетентности и профессионализма, инновационного и мотивационного потенциала работников и их личностных качеств.

2. Развивать и поддерживать гибкость организационных структур управления, в том числе структур управления персоналом, в соответствии с целями стратегического управления организацией и формируемыми им конечными результатами деятельности.

3. Разрешить противоречия относительно централизации – децентрализации управления персоналом. Стратегическое управление персоналом предполагает сосредоточение вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий функциональным и производственным подразделениям организации.

4. Формировать внутреннюю среду, способствующую воспроизводству и реализации трудового потенциала организации, через развитие внутрифирменной культуры и закрепление в ней определенных ценностных ориентаций.

Субъектом стратегического управления персоналом является служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом организации является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. С. 16.

<sup>2</sup> Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. М.: Изд-во «Финпресс», 2004. С. 55.

принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом<sup>1</sup>.

Основные **принципы** стратегического управления персоналом:

- отношение к персоналу как к главному источнику конкурентных преимуществ организации;
- постоянное обучение персонала и управление знаниями;
- децентрализация управления: переход к «широким» организационным структурам и делегирование полномочий на нижележащие уровни иерархии;
- партисипативный подход в управлении, демократизация управления;
- использование систем вознаграждений, учитывающих профессионализм и индивидуальные результаты труда каждого работника.

Реализация указанных принципов в сфере управления персоналом способствует получению синергического эффекта и, в целом, дает возможность повысить эффективность управления организацией.

Ряд исследователей отмечают, что «стратегический компонент управления человеческими ресурсами слабо развит в российской практике»<sup>2</sup>. Причины заключаются в следующем. Во-первых, новые службы управления персоналом создаются на основе существующих традиционных структур и продолжают работать по-старому. Во многих организациях сохранились подходы к управлению персоналом, свойственные административно-командной экономике с централизованным менеджментом, где от работников кадровых служб требовалось соблюдать четкие инструкции на оперативном уровне. Во-вторых, особенности национального менталитета россиян препятствуют внедрению зарубежных управленческих практик. В России автократический лидерский стиль является преобладающим, и руководители неохотно делегируют властные полномочия. Для внедрения партисипативных принципов управления необходимо поощрять индивидуальность, сократить дистанцию между топ-менеджерами и работниками низового уровня управления, рассматривать сотрудников как партнеров, способных привнести ценные идеи в процесс управления.

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Инфра-М, 2014. С. 208–209.

<sup>2</sup> Кулапов М.Н., Лабаджян М.Г. Особенности применения стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в России // Известия УрГЭУ. 2010. № 5 (31). С. 84.

Использование в управлении персоналом принципов оперативно-тактического управления в условиях стратегического управления организацией является неэффективным, поскольку не учитывает целого ряда особенностей и характеристик персонала как объекта стратегического управления. Человеческие ресурсы организации, как известно, отличаются от финансовых, материальных, информационных и других видов ресурсов. Им присущ долгосрочный характер использования; они могут трансформироваться в процессе управления ими. Кроме того, они подвержены некоторым видам износа. В связи с этим человеческие ресурсы необходимо восстанавливать и воспроизводить. Воспроизводство персонала следует осуществлять после определенного срока его деятельности. Поддержание человеческих ресурсов в работоспособном состоянии требует больших капитальных вложений. Следовательно, использование и воспроизводство персонала имеют инвестиционный характер, и персонал, в свою очередь, является объектом капитальных вложений. Однако инвестирование денежных средств в человеческие ресурсы может осуществляться только с позиций стратегической целесообразности.

Таким образом, для трансформации российской практики управления человеческими ресурсами в сторону стратегического управления персоналом, необходимо переосмыслить роль управления человеческими ресурсами в деятельности организации и рассматривать стратегическое управление персоналом как необходимый компонент стратегического управления организацией, нацеленный на поддержку реализации корпоративной стратегии посредством формирования конкурентоспособного трудового потенциала и соответствующей стратегическим задачам организационной культуры.

По результатам оценки деятельности организаций, имеющих возможность использовать передовые методы управления персоналом, выделяют три сложившихся типа организаций:

1. Комплексно занимаются вопросами стратегического управления организацией и применяют элементы стратегического управления персоналом. К ним относится небольшая часть широко диверсифицированных финансово-промышленных объединений и предприятий с большими финансовыми и организационными возможностями, развитой региональной сетью.

2. Используют методы стратегического планирования персонала. Это организации с устойчивым финансовым положением, располагающие стабильными технологиями и разрабатывающие диверсифицированные проекты. Относительно размеров они могут быть достаточно компактными и иметь среднюю численность персонала.

3. Делегируют службе управления персоналом функциональные задачи стратегического характера. Такие компании вырабатывают стратегии развития персонала и ориентируются на них в своей деятельности. Сюда относятся средние и крупные предприятия различных организационных форм, региональной разветвленности и диверсифицированности продуктов и технологий.

Повышение эффективности стратегического управления персоналом возможно в рамках системного подхода.

**Система стратегического управления персоналом** – это упорядоченная и целенаправленная совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых объектов, объектов и средств стратегического управления персоналом, взаимодействующих в процессе реализации функции «стратегическое управление персоналом». Основным рабочим инструментом такой системы является стратегия управления персоналом<sup>1</sup>.

Основные функции системы стратегического управления персоналом обычно группируют по трем направлениям:

- обеспечение организации трудовым потенциалом;
- развитие трудового потенциала;
- реализация трудового потенциала.

Состав и содержание указанных функций А.Я. Кибанов и Л.В. Ивановская проиллюстрировали следующим образом (табл. 2.1)<sup>2</sup>:

Таблица 2.1

**Состав функций по направлениям деятельности системы  
стратегического управления персоналом**

Обеспечение трудовым потенциалом (ТП)	Развитие трудового потенциала	Реализация трудового потенциала
Анализ ТП Планирование персонала Набор Отбор (маркетинг) персо-	Обучение Планирование служебной карьеры Обеспечение социальной	Планирование труда Организация труда Координация трудовой деятельности

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. С. 16.

<sup>2</sup> Там же. С. 19.



Обеспечение трудовым потенциалом (ТП)	Развитие трудового потенциала	Реализация трудового потенциала
наем Адаптация Высвобождение	стабильности Социальное развитие Формирование корпоративной культуры Формирование имиджа предприятия	Мотивация Контроль Компенсация Администрирование Оценка результатов труда

Система стратегического управления персоналом обеспечивает не только формирование стратегии управления персоналом, поддерживающей общую корпоративную стратегию организации, но и позволяет отслеживать ход ее реализации, формировать каналы коммуникации, развивать организационные структуры.

С организационной точки зрения система стратегического управления персоналом строится на основе существующей оргструктуры системы управления персоналом. Существует три основных варианта организационного оформления системы стратегического управления персоналом<sup>1</sup>:

1. Полное обособление этой системы в самостоятельную структуру, которая называется отдел или департамент стратегического управления персоналом. В этом случае возникает опасность отрыва от оперативной практики реализации стратегий.

2. Выделение органа (звена) стратегического управления персоналом внутри подразделения системы управления персоналом без обособления в структурную единицу. Данное звено формируется в виде рабочей группы. Например, группа стратегического планирования персонала в отделе планирования и маркетинга персонала.

3. Формирование системы стратегического управления персоналом без обособления в структурные единицы путем распределения функций по стратегическому управлению персоналом в существующих звеньях системы управления персоналом: в отделе найма, мотивации и оплаты труда, обучения и др.

Наиболее эффективным считается вариант создания «штабного» стратегического отдела в рамках системы управления персоналом и координация деятельности других отделов по вопросам стратегического планирования, когда на часть персонала уже существующих подразде-

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. С. 19.

лений этой системы возлагаются обязанности по функции «стратегическое управление персоналом».

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что в условиях стратегического управления организацией происходят качественные изменения в работе с персоналом, которые заключаются в том, что в рамках традиционных направлений кадровой работы все большую значимость приобретают стратегические аспекты деятельности.

## 2.2. Стратегический анализ в сфере управления персоналом

Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на управление персоналом, является исходным пунктом при разработке стратегии управления персоналом. Необходимость проведения стратегического анализа связана с тем, что для разработки целостной концепции развития персонала и организации в целом в соответствии с выбранной стратегией очень важно располагать информацией об организационном окружении, имеющем направленное влияние и взаимодействующем с системой управления персоналом. Среда фирмы – это совокупность всех факторов, оказывающих влияние на деятельность этой фирмы. Среди факторов, по которым проводится стратегический анализ в сфере управления персоналом, можно укрупненно выделить факторы внешней среды (в том числе макросреды и непосредственного окружения) и факторы внутренней среды. Подробнее данные факторы представлены в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Факторы внешней и внутренней среды, влияющие на разработку стратегии управления персоналом<sup>1</sup>

Среда	Факторы
<b>Внешняя среда</b> Макросреда	Факторы международного характера (военная напряженность, научная активность и т. п.) Политические факторы (политическая стабильность, активность общественных и профсоюзных движений, криминальная ситуация в стране) Экономические факторы (тенденции изменения экономических связей, среднегодовые темпы инфляции, структура распределения доходов населения, налоговые показатели) Социально-демографические факторы (продолжительность жизни населения, жизненный уровень, рождаемость и смертность,

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. С. 28–29.

Среда	Факторы
	детская смертность в процентах от рождаемости, структура населения, миграция и др.) Правовые (регулирование в сфере труда и социального обеспечения) Экологические Природно-климатические Научно-технические Культурные Торговля Общественное питание Транспорт и связь Пригородное и сельское хозяйство Строительство и жилищно-коммунальное хозяйство Бытовое обеспечение
Непосредственное окружение	Местный рынок труда, его структура и динамика Кадровая политика конкурентов Рыночная инфраструктура (степень удовлетворения потребностей фирмы в ресурсах и состояние рыночных структур) Мониторинг окружающей среды (качество внешней среды) Здравоохранение (фондовооруженность, квалификация и т. п.) Наука и образование (уровень образования населения, новизна научных разработок и т. п.) Культура (степень удовлетворения потребностей населения в культурных и т. п. объектах)
Внутренняя среда	Принципы, методы, стиль управления Общая стратегия организации Кадровый потенциал организации Структура персонала Текучесть кадров и абсентеизм Уровень ротации персонала Структура знаний и навыков персонала Загруженность работников Производительность труда Меры социальной защиты Финансы организации Уровень организации производства и труда Перспективы развития техники и технологии в организации Организационная культура Уровень развития системы управления персоналом и др.

При реализации стратегического подхода к управлению персоналом анализ факторов внешней и внутренней среды необходимо проводить постоянно в различных формах. Это послужит основой для принятия стратегических решений в сфере управления персоналом.

Рассмотрим методы стратегического анализа среды, которые можно использовать для получения информации, важной для выбора стратегии управления персоналом, стратегического планирования

персонала, оценки успешности реализации стратегии управления персоналом.

Перед началом стратегического анализа среды фирмы необходимо иметь представление о миссии организации, ее стратегических целях, а также стратегиях вышележащего иерархического уровня (корпоративной и бизнес-стратегии). В ходе анализа среды они могут быть уточнены.

По мнению В.Н. Парахиной, в основе анализа среды деятельности фирмы должны лежать следующие общеметодологические принципы<sup>1</sup>:

- системный подход, в соответствии с которым фирма рассматривается как сложная система, действующая в среде открытых систем и состоящая из ряда подсистем;
- принцип комплексного анализа всех составляющих подсистем, элементов фирмы;
- динамический принцип и принцип сравнительного анализа: анализ всех показателей в динамике, а также в сравнении с аналогичными показателями конкурирующих фирм;
- принцип учета специфики фирмы (отраслевой и региональной).

Рассматривают факторы среды обычно в следующем порядке: выделяют полный набор факторов, логически или экспертным путем отбирают наиболее значимые, затем характеризуют их.

Для изучения состояния факторов макроокружения в современных организациях создаются специальные системы отслеживания внешней среды. Данные системы занимаются проведением регулярных и специальных наблюдений за состоянием важных для фирм внешних факторов. Среди наиболее известных способов наблюдений можно выделить анализ материалов, опубликованных в средствах массовой информации и в книгах; участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности фирм; изучение мнения сотрудников фирмы; проведение собраний и совещаний внутри компании.

Суть изучения компонент макроокружения заключается не только в констатации фактов, в каком состоянии они находились или находятся сейчас, но и в выявлении тенденций развития этих факторов. Это необ-

---

<sup>1</sup> Парахина В.Н. [и др.]. Стратегический менеджмент: учебник. М.: КНОРУС, 2011. С. 126.

ходимо для того, чтобы предсказать, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Анализ факторов макроокружения предполагает изучение влияния экономики, политико-правовых, природно-климатических, социально-демографических, культурных факторов, научно-технологической и технической составляющей общества, инфраструктуры и т. п.

Наиболее популярным инструментом исследования происходящих в макросреде изменений считается ПЭСТ-анализ (или СТЭП-анализ)<sup>1</sup>.

Данная методика предполагает изучение четырех основных групп факторов, оказывающих влияние на фирму в целом и на процессы управления персоналом в ней: политических, экономических, социокультурных, технико-технологических.

Методика проведения ПЭСТ-анализа достаточно проста и состоит из следующих этапов<sup>2</sup>:

Этап 1. Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.

Этап 2. Факторы вписывают в таблицу отдельно по каждой составляющей макросреды.

Этап 3. Факторы анализируют и определяют состояние каждого фактора и тенденцию его изменения.

Этап 4. Оценивают характер влияния факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное).

Этап 5. Оценивают степень влияния факторов на деятельность компании по шкале от –5 (крайне отрицательное влияние) до +5 (крайне положительное влияние).

Этап 6. Определяют суммарное влияние на фирму всех факторов внешней среды с учетом характера их влияния.

Этап 7. Разрабатывают план ответных мер (возможных действий организации по ослаблению или предотвращению отрицательного воздействия на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывающихся благоприятных возможностей).

---

<sup>1</sup> ПЭСТ или СТЭП соответствует английской аббревиатуре PEST или STEP (political, economic, social, technological environment). Термин STEP используется также в значении «пошаговый анализ» – от английского выражения «stepbystep» – «шаг за шагом».

<sup>2</sup> Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. М.: Экономистъ, 2004. С. 228–230.

Этап 8. Оценивают степень влияния на деятельность компании каждого из факторов при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения (шкала от –5 до +5).

Этап 9. Определяют силу и направленность суммарного влияния на компанию факторов внешней среды при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.

Этап 10. Определяют, не появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1.

Результаты анализа можно представить в виде таблицы (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Обобщение результатов ПЭСТ-анализа

Факторы макросреды	Состояние фактора	Тенденция развития фактора	Характер влияния	Степень влияния (–5) – (+5)	Возможные действия организации	Степень влияния (после принятия мер) (–5) – (+5)
Политические ... Экономические ... Социальные ... Технологические ... Правовые ... Демографические ... Природные ... <i>Суммарное влияние всех факторов</i>						

ПЭСТ-анализ следует проводить систематически, частота его проведения зависит от сферы бизнеса и уровня нестабильности внешней среды.

Результаты проведения ПЭСТ-анализа позволяют менеджменту оценить влияние факторов внешней среды на стратегию организации в целом и на стратегию управления персоналом в частности. Данный вид

анализа привлекает внимание менеджеров к динамической природе деловой среды и подчеркивает необходимость периодического пересмотра стратегических планов.

О.С. Виханский отмечает, что изучая различные компоненты макроокружения, важно иметь в виду два момента. Во-первых, все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга и изучать их следует комплексно. Во-вторых, степень воздействия отдельных компонент макроокружения на организации различна. Это зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т. д. Принято считать, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие<sup>1</sup>.

Еще одним распространенным аналитическим инструментом, применяемым в сфере стратегического управления персоналом, является SWOT-анализ<sup>2</sup>. Данная методика позволяет выявить сильные и слабые стороны в области управления персоналом, а также возможности, открывающиеся во внешней среде, и угрозы, которых следует избегать.

Сильные и слабые стороны отражают самооценку организации, дают возможность сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда и рынке сбыта. На основе выявления сильных и слабых сторон, проводя оценку по отдельным показателям и функциям управления персоналом, может быть выстроен конкурентный профиль<sup>3</sup> (табл. 2.4).

Оценка функций управления персоналом проводится экспертным методом, а отдельных показателей – с использованием метода сравнительного анализа.

Сильные и слабые стороны организации в области персонала в такой же степени, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому в стратегическом управлении персоналом при анализе внутренней среды целесообразно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и в целом – система управления персоналом.

---

<sup>1</sup> Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. М.: Экономистъ, 2008. С. 49.

<sup>2</sup> Аббревиатура образована первыми буквами английских слов strengths (силы), weaknesses (слабости), opportunities (возможности), threats (угрозы).

<sup>3</sup> Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. С. 30.

Таблица 2.4

Сравнение конкурентного профиля (на основе сильных и слабых сторон) для стратегического управления персоналом

Функции по управлению персоналом и показатели	Оценка				
	очень высокая	высокая	средняя	низкая	очень низкая
Производительность труда		○	□		
Затраты на персонал		○	□		
Коэффициент текучести			○	□	
Планирование трудового потенциала		○		□	
Отбор и наем			○	□	
Адаптация персонала			○	□	
Подготовка, переподготовка, повышение квалификации		□	○		
Ротация, планирование карьеры				□	○
Перспективы профессионального роста		□			○
Развитие организационной деятельности		□	○		
Перемещение персонала внутри предприятия			□	○	
Управление коммуникациями			○	□	
Социальная защита		□		○	
Техника безопасности и охрана здоровья		○		□	
Отношения между руководителями и работниками			○	□	
Технологии управления персоналом		□	○		
Дисциплина	○		□		
Сокращения и увольнения	○				□
Работа с пенсионерами			□		○
Оценка и оплата труда, мотивация трудовой деятельности	○		□		

Технология проведения SWOT-анализа включает несколько этапов:



Этап 1. Составление списка слабых и сильных сторон организации в области персонала.

Сильной стороной организации в области персонала является то, в чем компания преуспела; это может быть какая-то особенность, дающая ей дополнительные возможности.

Слабая сторона – это отсутствие чего-то важного в сфере управления персоналом или то, что не удастся компании (по сравнению с другими), или то, что ставит ее в неблагоприятные условия на рынке труда или рынке сбыта.

К потенциально сильным сторонам компании в области управления персоналом можно отнести наличие финансовых ресурсов, направляемых на расширение конкурентного компенсационного пакета; хорошая репутация организации как работодателя на рынке труда; хорошо продуманная и доведенная до работников стратегия управления персоналом; применение современных технологий управления персоналом; хорошо отлаженное функционирование системы управления персоналом и т. д.

Потенциально слабыми сторонами компании в области управления персоналом можно считать отсутствие четкой стратегии управления персоналом; устаревшие технологии управления персоналом; слабое информационное обеспечение системы управления персоналом; недостаток навыков и таланта управления персоналом у руководства фирмы; плохо организованная система управления персоналом; недостаток финансовых ресурсов для реализации планов в области управления персоналом; недостаточная профессиональная компетентность сотрудников компании и т. д.

Этап 2. Составление списка возможностей и угроз, исходящих из внешней среды.

Возможности, открывающиеся на рынке, в том числе на рынке труда, определяют стратегию организации в целом и стратегию управления персоналом в частности.

К потенциальным внешним возможностям в сфере управления персоналом можно отнести развитую инфраструктуру регионального рынка труда, наличие множества учебных заведений в регионе, трудоизбыточную конъюнктуру на рынке труда, устаревшие технологии управления персоналом у фирм-конкурентов и т. д.

Угрозы могут представлять внедрение конкурентами современных технологий управления персоналом; неблагоприятные демографические изменения; сокращение числа учебных заведений в регионе; неблагоприятная экологическая ситуация в регионе, ухудшающая показатели здоровья населения; трудодефицитная конъюнктура на рынке труда; низкие ставки заработных плат в регионе и др.

Этап 3. Установление цепочек взаимосвязей между выявленными факторами внешней и внутренней среды.

Для оценки этих связей составляется матрица SWOT, предложенная Томпсоном и Стриклендом (табл. 2.5).

Слева в матрице SWOT выделяются два блока: сильные стороны и слабые стороны. В них вписываются все выявленные в ходе предварительного анализа положительные и отрицательные характеристики управления персоналом организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока, в которые вписываются возможности и угрозы в области управления персоналом, важные для конкретной организации.

На пересечении выделенных блоков образуется четыре поля:

- поле I – сильные стороны и угрозы;
- поле II – сильные стороны и возможности;
- поле III – слабые стороны и возможности;
- поле IV – слабые стороны и угрозы.

Фактически поля пересечений матрицы – это набор возможных сценариев развития событий, если закрепить это в стратегии управления персоналом и принять как одну из целей (задач) организации в сфере управления персоналом.

Матрица SWOT будет индивидуальной для каждой организации в зависимости от ситуации, в которой она находится.

С помощью образовавшихся четырех полей матрицы необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации факторов и выделить наиболее важные, которые следует учитывать при разработке стратегии управления персоналом.

Этап 4. Оценивается значимость факторов и их влияние на формирование стратегии управления персоналом. Основным методом исследования в этом случае является метод экспертных оценок.

Важной частью SWOT-анализа в области управления персоналом являются выводы о сильных и слабых сторонах компании по управлению персоналом, угрозам и возможностях, открывающихся на рынке

труда, а также необходимости стратегических изменений в сфере управления персоналом. На основе этой информации разрабатывается стратегия управления персоналом. Следовательно, SWOT-анализ является важнейшим компонентом стратегической оценки положения фирмы в сфере управления персоналом.

При разработке стратегии управления персоналом следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Нереализованная возможность может перерасти в угрозу, если ею воспользуется конкурирующая компания. Бывает и наоборот: удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности, если конкурентам не удалось устранить эту же угрозу.

В частности, для тех цепочек взаимосвязей факторов, которые попали в поле II, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон в области управления персоналом организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, имеющихся во внешней среде. Для цепочек, попавших в поле I, стратегия управления персоналом должна предусматривать использование сильных сторон в области персонала для устранения угроз из внешней среды. Для пар, оказавшихся в поле III, стратегия в области персонала должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей во внешней среде попытаться преодолеть имеющиеся слабости в области персонала. Соответственно, для пар, попавших в поле IV, стратегия управления персоналом должна позволять организации избавиться от слабых сторон в области персонала и попытаться предотвратить внешнюю угрозу.

Таблица 2.5

Матрица Томпсона – Стрикленда, используемая для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в области персонала<sup>1</sup>

<div>Внешняя среда</div> <div>Внутренняя среда</div>	<b>Возможности</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитый рынок труда региона</li> <li>2. Наличие большого количества учебных заведений разного уровня</li> <li>3. Широкая сеть кадровых агентств по подбору персонала и служб занятости</li> <li>4. Благоприятный имидж организации в регионе и др.</li> </ol>	<b>Угрозы</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Неблагоприятная социально-экономическая политика в стране</li> <li>2. Неблагоприятные демографические изменения</li> <li>3. Ухудшение системы социального обеспечения в городе, районе</li> <li>4. Сильная кадровая политика конкурентов</li> <li>5. Высокий уровень занятости населения в регионе и др.</li> </ol>
<b>Сильные стороны</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитая система управления персоналом</li> <li>2. Высокий уровень компетентности руководителей</li> <li>3. Высокий уровень квалификации специалистов</li> <li>4. Наличие инновационного потенциала у персонала</li> <li>5. Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом</li> <li>6. Высокий уровень удовлетворенности трудом у работников</li> <li>7. Развитая мотивация персонала к трудовой деятельности</li> <li>8. Наличие системы социальной защиты</li> <li>9. Хорошие условия труда</li> <li>10. Преимущества в уровне оплаты труда по сравнению с конкурентами и др.</li> </ol>	<b>Поле II</b> <b>СВ</b>	<b>Поле I</b> <b>СУ</b>

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. С. 31.

<p style="text-align: center;"><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие стратегических установок в области персонала</li> <li>2. Недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами управления персоналом</li> <li>3. Отсутствие необходимого уровня компетентности и квалификации</li> <li>4. Слабое финансирование мероприятий по управлению персоналом</li> <li>5. Наличие вакантных должностей</li> <li>6. Устаревшие должностные инструкции и требования к работникам</li> <li>7. Низкий уровень оплаты труда и отсутствие системы вознаграждений</li> <li>8. Отставание от конкурентов в области социального обеспечения</li> <li>9. Устаревшая система оценки результатов труда персонала</li> <li>10. Отсутствие системы служебного продвижения и др.</li> </ol>	<p style="text-align: center;">Поле III Сл.В</p>	<p style="text-align: center;">Поле IV Сл.У</p>
--	--	---

Например, если персонал организации имеет высокий уровень квалификации и характеризуется наличием инновационного потенциала, но в то же время в масштабах города и района ухудшается система социального обеспечения (поле I), стратегия управления персоналом должна быть направлена на изыскание дополнительных финансовых и иных источников и принятие мер по сохранению и развитию социальной инфраструктуры данной организации, усилению и расширению видов социальной помощи и поддержки работников, чтобы сохранить трудовой потенциал и избежать оттока специалистов в другие районы и регионы.

Итак, стратегия управления персоналом, разработанная по результатам стратегического анализа, может охватывать различные аспекты управления персоналом организации: совершенствование структуры персонала (возрастной, профессионально-квалификационной, по категориям и т. д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих не только оплату труда, но и другие формы вознаграждений, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты, гарантий, социального обеспечения (пенсионное, медицинское, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и т. д.); развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и др.); совершенствование системы управления персоналом организации (состава и содержания функций, оргструктуры, кадрового, информационного обеспечения) и т. д.

В качестве критериев выбора стратегии управления персоналом могут выступать объемы ресурсов, выделенных для ее реализации; временные ограничения; наличие достаточного профессионально-квалификационного уровня персонала и др.

Таким образом, стратегический анализ в сфере управления персоналом позволяет осуществить обоснованный выбор стратегии, базирующейся на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет формирования и развития конкурентных преимуществ в сфере персонала.

### **2.3. Взаимосвязь стратегии управления персоналом и стратегии развития организации**

Чтобы эффективно управлять персоналом, 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 управлению. В зависимости от выбранных целей вырабатывается 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 гг. XX в., стала меняться трактовка данного понятия: стратегия, отражающая управленческую философию современной фирмы, основывается на признании равнозначности внешних и внутренних факторов.

Сегодня общепризнано, что реализация стратегии компании в значительной степени зависит от кадровой составляющей.

Элементами стратегии управления персоналом являются:

- цель деятельности организации;
- система планирования организации;
- отношения высших управленческих кадров;
- организационная структура служб управления персоналом;
- критерии эффективности системы управления персоналом;
- ограничения на функционирование системы (финансовые, временные, материальные, возрастные, социальные);
- доступность, полнота и обоснованность используемой информации;
- образование управляющих (всех уровней управления);
- взаимосвязь с внешней средой.

Составляющими стратегии управления персоналом являются:

- отбор персонала, включающий планирование потоков рабочей силы;
- оценка квалификации;
- вознаграждение или, в более широком смысле, возмещение затрат труда в виде заработной платы, участия в прибылях, продажи акций и т. д.;
- развитие персонала.

Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами» превосходит, как подчеркивают многие авторы, просто объединение концепций социального управления, будь то классическое управление персоналом или современное управление человеческими ресурсами. Главное, что отличает стратегическое управление человеческими ресурсами, – определяемый им динамичный подход к ресурсам, которыми необходимо управлять (уметь планировать взаимосвязанные действия, оперативно управлять ими, контролировать результаты).

Рассмотрим более подробно взаимосвязь и взаимозависимость стратегий развития фирмы и управления персоналом.

*Стратегия предпринимательства* характерна для организаций, которые развивают новые направления деятельности. Это либо предприятия, только начинающие свою жизнь на рынке (у них много проектов, но мало средств для их осуществления); 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.

Для реализации названной стратегии организации требуются персонал-новаторы, обладающие гибким мышлением, желающие брать на себя ответственность за управленческие риски, согласные работать по 14 часов в сутки, умеющие работать в группах.

Успех данной стратегии в значительной степени основан на потенциале персонала организации или подразделения, которое решило воплотить принципиально новую идею и получило поддержку со стороны руководства организации. В связи с тем, что основной костяк внедряющих новое состоит из небольшого числа людей, значимость каждого сотрудника, занятого реализацией стратегии, возрастает. Руководители персоналом такой организации должны обладать значительной



гибкостью мышления и действий и обеспечивать развитие индивидов, высокую степень их участия в управлении проектами.

Прием на работу осуществляется преимущественно из числа молодых людей, новаторов, обладающих высоким потенциалом и компетенцией. Оценка деятельности производится преимущественно по индивидуальным результатам и мало формализована.

Вознаграждение осуществляется достаточно часто в виде привлечения сотрудников к непосредственному участию в реализации стратегии фирмы, в разработке управленческих решений. Организация создает высокий уровень мотивации сотрудников всеми формами участия в реализации стратегии фирмы, так как существует большая степень зависимости реализации этой стратегии от такого их участия в течение всего периода времени освоения новых изделий.

Возможности роста и индивидуального развития достаточно важны, так как сама стратегия основана на высоких индивидуальных возможностях личности. Повышение квалификации приветствуется всеми способами.

В рамках *стратегии динамического роста* 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.

Набор специалистов осуществляется из числа наиболее способных работников (если у фирмы хватит на это возможностей), они должны быть очень контактными, но при этом настойчивыми, гибкими в этом плане, и всегда идти к цели, даже если в процессе работы направление к ней немного изменится. Он мало формализован, главное – привлечь высококомпетентных специалистов, в которых фирма действительно нуждается.

Вознаграждение основано на оценке индивидуального труда и на эффективной работе в группе, на анализе группового поведения. Процедуры оценки, применяемые при данной стратегии, более формализованы, но фактор преданности фирме является далеко не последним при рассмотрении деятельности отдельного специалиста.

Развитие компетенции сотрудников обеспечивается за счет постоянного повышения их квалификации. В связи с расширением сфер деятельности организации существует реальная возможность профессионального продвижения специалистов.

Практика повышения квалификации, продвижения работников достаточно четко структурирована и формализована для того, чтобы развитие персонала соответствовало целям развития фирмы.

Организации, применяющие *стратегию прибыли*, находятся на стадии зрелости и рассчитывают получать постоянную прибыль при помощи хорошо зарекомендовавшего изделия, освоенных технологий и при отлаженном производстве. Основная задача организации в данной ситуации – производить больше продукции и минимизировать затраты.

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.

Набор. Прием специалистов происходит с использованием стандартных процедур и правил; отбираются только те специалисты, в компетенции которых заинтересована организация в данный момент (узконаправленный отбор). Для осуществления данной стратегии важно набрать персонал, уже готовый к выполнению своих обязанностей. Участие в управлении не является необходимым и не особенно поощряется, но если происходит снижение прибыли или ухудшение качества изделия, то возможно применение различных форм привлечения работников к решению возникшей проблемы.

*Стратегию ликвидации* 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).

Участие персонала в разработке и реализации решений не предполагается. Организация не производит набора специалистов. *Вознаграж-*

дение работающих осуществляется исключительно в соответствии с должностными окладами, никаких других форм стимулирования не применяется. Оценка специалистов основана на критериях, выработанных с учетом необходимости сокращения целых направлений деятельности; отбираются наиболее квалифицированные работники для поддержания выпуска остающейся продукции.

Повышение квалификации 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.

*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.

Набор 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 формализованного, позволяет всем желающим принять участие в развитии новых направлений деятельности, по крайней мере, попытаться это сделать.

Развитие новых компетенций и повышение квалификации 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.

Главное при внедрении стратегии изменения курса состоит в организации привлечения персонала к управленческой деятельности. Без энтузиазма, активного участия большинства сотрудников быстро реализовать на практике данную стратегию не представляется возможным. При этом необходимо учесть, что значительное материальное вознаграждение сотрудников в ближайшей перспективе не реально.

Рассмотрим на примерах зависимость стратегии управления персоналом от выбранной стратегии развития фирмы. Опыт применения стратегии различными фирмами показывает, что они редко останавливают свой выбор на каком-то одном варианте. Чаще всего общая стратегия представляет собой комбинацию перечисленных вариантов стратегий. Причем их последовательность определяется значимостью и ожидаемыми результатами каждой.

Некоторые фирмы в качестве стратегического ориентира своего развития выбирают максимальное использование в производстве «высоких технологий», объединяя на практике стратегии предпринимательства и прибыли. Данная стратегия предусматривает умелое сочетание стабильного производства с постоянным освоением принципиально новых технологий и видов продукции. При этом проводятся обширные научные исследования, но проекты с большей долей риска не становятся центральной частью стратегического плана. Это достаточно сложное, динамическое управление, требующее постоянного расчета финансовых и других рисков, гибких структур управления, высокого уровня профессионализма всего персонала фирмы.

В качестве примера можно рассмотреть фирму «Филипс». Это международная компания холдингового типа, материнская фирма которой расположена в Голландии; филиалы осуществляют свою деятельность во многих странах, в том числе и во Франции. Выбор фирмой данной стратегии определяет систему работы с персоналом: составляются прогнозы потребности в персонале требуемой компетенции, планы перемещения персонала, замещения, обучения. Созданы специальные отделы по перспективному управлению компетенцией сотрудников, которые занимаются подбором специалистов для руководства филиалами. Здесь разработаны четкие данные о количестве необходимых работников, а также определяется время, когда они могут понадобиться, кто из ныне работающих специалистов и при каких условиях способен и желает занять руководящие должности (необходимы обучение, стажировка или какие-то другие условия).

Еще один характерный пример – авиационная фирма «ДАСО». Фирма обеспечивает весь цикл производства летательного аппарата: научные исследования, производство, продажа, послепродажное обслуживание военной и гражданской техники, а также ряд других направлений деятельности. При выборе своего варианта стратегии фирма

совместила стратегии предпринимательства и ликвидации, расширяя диверсификацию производства. Данный подход предполагает освоение фирмой нескольких или многих направлений деятельности с выделением (или без выделения) приоритетных при соответствующем распределении ресурсов.

Для реализации такой стратегии развития необходима специальная подготовка персонала, и фирма решает эти задачи. Успех фирмы определяется большой гибкостью и компетентностью работников, причем существует прямая зависимость успешной реализации проектов от авторского сопровождения изделий (от эскизов до их реализации в металле). Управление персоналом в таких структурных образованиях предполагает подбор специалистов, умеющих и желающих брать на себя ответственность за рискованные проекты, готовых внедрять новые, нестандартные идеи, грамотных и знающих. Кроме того, фирма проводит подготовку к объединению ряда своих подразделений – малых предприятий, работающих на условиях субподряда, в сеть МП.

Еще один вариант сочетания стратегий *предпринимательства и динамичного роста*, – это создание «сервисных предприятий», ориентирующихся на понятие «полезности» для своих потребителей – клиентов.

Использование такого подхода демонстрирует фирма «Вольво», которая работает над изменением своих стратегических ориентиров с середины 90-х гг. «Вольво» изменила основные положения управления фирмой и стала уделять первостепенное внимание следующим вопросам:

- максимальное удовлетворение запросов клиентов;
- основное богатство фирмы – ее персонал;
- на все внутренние операции фирмы – международные стандарты качества;
- у всех сотрудников – чувство гордости за свое предприятие. Это достаточно общие положения, но они получили прямое отражение в построении системы управления персоналом фирмы, в модификации подбора и обучения кадров, в прогнозировании будущих потребностей в работниках.

Таким образом, практика функционирования многих фирм свидетельствует о четкой взаимосвязи стратегических решений по управлению организацией и системой управления персоналом. В данном случае под внешними факторами подразумевается влияние экономико-социальной среды на организацию, а под внутренними – культура орга-

низации, размер фирмы, уровень компетенции персонала. Вместе с тем данная взаимосвязь получает разные выражения в зависимости от величины организации и используемого метода планирования. При выработке перспективных целей малых организаций влияние фактора наличных ресурсов, возможностей уже имеющегося персонала является в целом определяющим; цели адаптируются под ресурсы.

Проектирование стратегии небольшой организации опирается в первую очередь на наличные ресурсы, компетенцию персонала, его идеи и амбиции.

Для крупных фирм и компаний данное положение также справедливо, но, как показывает практика функционирования значительного количество преуспевающих компаний, лишь в том случае, если время стратегического планирования не превышает трех лет.

Для более длительного периода наблюдается обратная зависимость. Стратегические амбиции и перспективные цели руководства фирм на 5–10 лет определяют перспективу работы с персоналом. Стратегия работы с персоналом должна позволить в промежутке 3–10 лет подготовить работников для реализации глобальных целей развития компании.

В целом реализация взаимосвязи стратегий осуществляется в форме участия руководителей служб по управлению персоналом в разработке стратегических решений фирм. Исследования, проведенные на ряде крупных французских фирм, показали, что 80 % их руководителей считают такое участие целесообразным и даже обязательным. Вместе с тем в действительности только 50 % руководителей служб французских фирм принимают активное участие в разработке перспективных решений, участие остальных носит формальный характер.

Аналогичные исследования российских организаций показывают, что удельный вес заместителей директоров фирм и организаций по кадрам, которые играют активную роль в выработке перспективных решений, еще ниже – 10 %.

Таким образом, интеграция стратегий управления персоналом и организацией является обязательным условием успешного функционирования и развития современной компанией, так как позволяет активно воздействовать на ее текущее состояние и долгосрочные перспективы, способствуя максимизации прибыли и развитию трудового потенциала.

## 2.4. Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом

Реализация целей и задач стратегического управления персоналом осуществляется посредством кадровой политики. Каждая организация должна разрабатывать свою собственную кадровую политику. В самом общем виде кадровую политику можно определить как систему правил и норм, определяющих отношения с людьми.

**Кадровая политика** – целенаправленная деятельность по созданию трудового коллектива, наилучшим образом способствующего совмещению целей и приоритетов организации и ее работников<sup>1</sup>. Кадровая политика предприятия должна находить отражение в следующих документах предприятия: устав, коллективный договор, правила внутреннего трудового распорядка, контракт сотрудника, положение об оплате труда, положение об аттестации кадров и др.

По определению Ю.Г. Одегова, **кадровая политика** – это генеральное направление кадровой работы, включающее совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка<sup>2</sup>.

Место и роль кадровой политики в системе управления организацией изображена на рис. 2.1<sup>3</sup>.

**Цель кадровой политики** – создание системы управления персоналом, базирующейся в основном на экономических методах и социальных гарантиях, ориентированных на сближение интересов работника и организации, достижения высокой производительности труда, получения наилучших экономических результатов.

На рис. 2.2 приведен пример разработки кадровой политики в ОАО «Чебоксарский агрегатный завод» (ОАО «ЧАЗ»).

---

<sup>1</sup> Государственная кадровая политика и механизм ее реализации. М., 1997. С. 12.

<sup>2</sup> Одегов Ю.Г., Лабаджян Л.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учеб. для вузов. М.: Изд-во Юрайт, 2014. С. 18.

<sup>3</sup> Там же.



Рис. 2.1. Место и роль кадровой политики в системе управления организацией, ее развития в соответствии с потребностями самой организации и состоянием на рынке труда



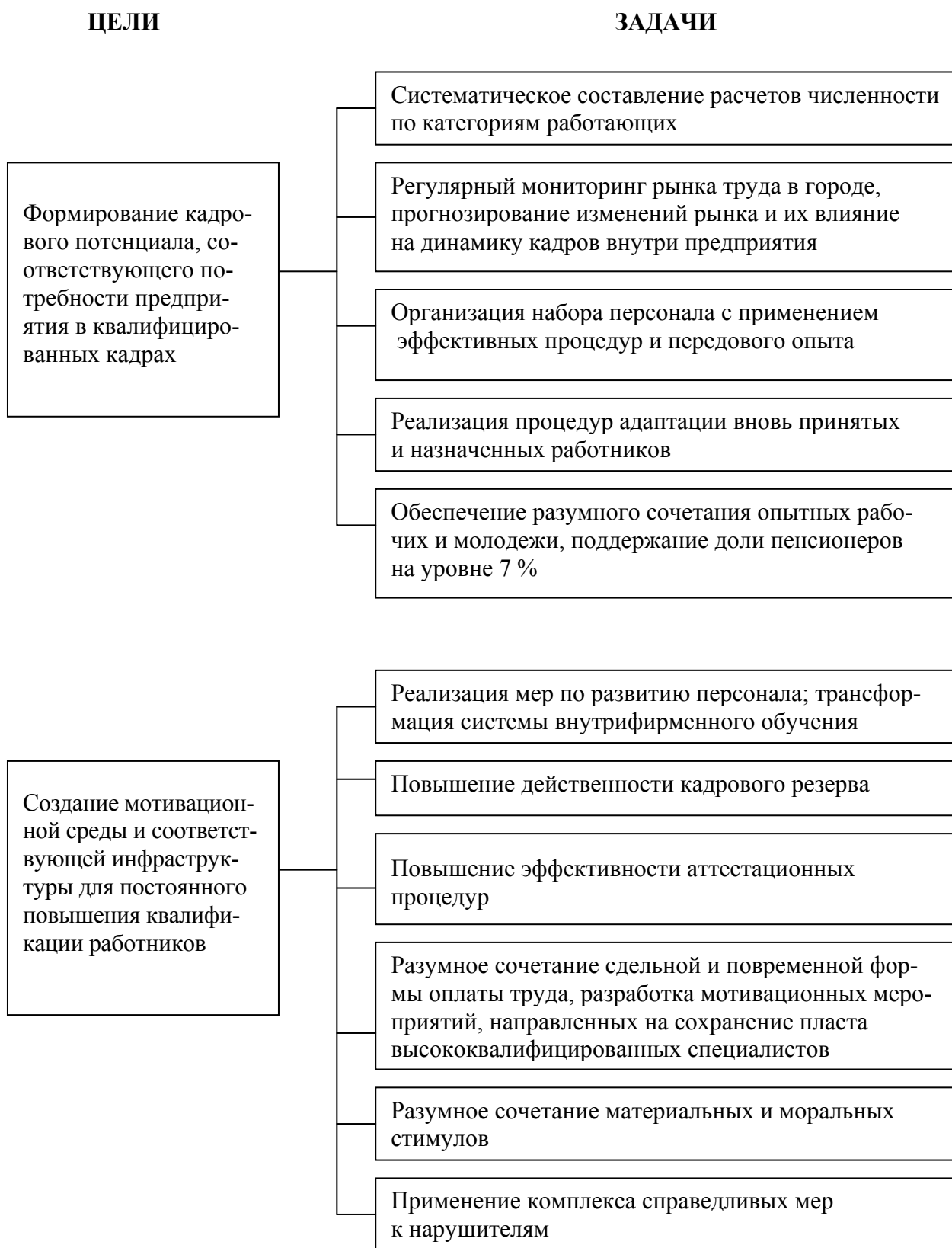


Рис. 2.2. Цели и задачи кадровой политики ОАО «ЧАЗ»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г., Лабаджян Л.Г. Кадровая политика и кадровое планирование. С. 33.

Таким образом, основными **направлениями кадровой политики** являются<sup>1</sup>:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка персонала;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал;
- разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация труда и рабочего места;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда.

Исследуя реализуемую в конкретных организациях кадровую политику, можно выделить несколько ее **типов**<sup>2</sup>:

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

**Пассивная кадровая политика** характеризуется ситуацией, когда руководство организации не имеет выраженной программы действий в

---

<sup>1</sup> Коргова М.А. Руководитель. Команда. Персонал. Основы управления и взаимодействия. Пятигорск, 2001. С. 72–80.

<sup>2</sup> Пугачев В.П. Руководство персоналом организации. М., 1998. С. 48–53.

отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий.

Особенностями работы кадровой службы при реализации пассивной кадровой политики являются отсутствие прогноза кадровых потребностей, процедуры оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом.

**Реактивная кадровая политика** характеризуется ситуацией, когда руководство своевременно выявляет симптомы, причины развития кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к труду и т. п.).

Особенностями работы кадровой службы при реализации реактивной кадровой политики являются: выработка мер по выходу из кризиса и принятие руководством мер по локализации кризисной ситуации. Руководство ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. В то же время прогнозирование ситуации, предупреждение возникновения кризисных явлений и процессов либо не осуществляется, либо реализуется не эффективно.

**Превентивная кадровая политика** характеризуется ситуацией, когда у руководства организации есть обоснованные прогнозы ее развития при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию.

Особенностями работы кадровой службы при реализации превентивной кадровой политики являются наличие средств не только диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах – как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала.

**Активная кадровая политика** характеризуется ситуацией, когда руководство организации имеет не только прогноз, но и разработанные антикризисные кадровые программы, проводит мониторинг (наблюдение, оценка) ситуации, корректировку программ.

Особенностями работы кадровой службы при реализации активной кадровой политики являются: обеспечение организации квалифицирован-

ной рабочей силой, ее дальнейшее развитие и стабилизация, разработка антикризисных кадровых программ, их постоянный мониторинг и корректировка в зависимости от изменения внешней среды.

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 низовой должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией без учета опыта работы. 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 минимизацией оборота кадров и ориентацией на привлечение нового персонала в основном на должностные позиции низшего уровня. Замещение должностей более высоких уровней происходит из числа сотрудников организации. Такая кадровая политика позволяет формировать лояльность и причастность персонала. В условиях дефицита трудовых ресурсов использование организацией закрытой кадровой политики может быть вынужденной мерой.

На содержание кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

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

- ситуация на рынке труда;
- демографические факторы;
- тенденции экономического развития;
- научно-техническое развитие;
- нормативно-правовая среда (трудовое законодательство, законодательство в области охраны труда, занятости, социальные гарантии и т. д.).

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

- цели организации;
- стиль управления;
- финансовые ресурсы;
- кадровый потенциал организации;
- стиль руководства.

### **Этапы разработки кадровой политики**

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

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

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

#### **Основные принципы разработки кадровой политики:**

- **системность** – учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих кадровой работы;
- **комплексность** – необходимость всех сфер кадровой деятельности;
- **эффективность** – любые затраты на мероприятия в этой области должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

Разработка кадровой политики должна завершаться составлением и утверждением соответствующего документа, например, «Положения о кадровой политике». Ключевые аспекты данного документа представлены в табл. 2.6.

Таблица 2.6

#### **Структура документа «Положение о кадровой политике»**

<b>Раздел</b>	<b>Содержание</b>
1. Общие положения	Основные цели, задачи и направления работы с персоналом. Связь кадровой политики с бизнес-стратегией компании
2. Состав персонала	Главные характеристики персонала, необходимые для реализации бизнес-стратегии и достижения целей организации. Основные подходы к планированию состава персонала, принципы подбора и продвижения сотрудников, а также планирования карьеры и ротации
3. Оценка персонала	Основные принципы и критерии оценки кандидатов при отборе в штат, кадровый резерв. Задачи регулярной оценки (аттестации)
4. Обучение персонала	Основные требования к системе обучения в компании. Приоритетные направления обучения персонала разных категорий (руководители, специалисты, кадровый резерв на выдвижение, рабочие и т. д.)

Раздел	Содержание
5. Система вознаграждения	Цели и основные направления политики в сфере оплаты труда. Виды материального и нематериального поощрений, применяемых в компании (премии, льготы и компенсации и т. д.)
6. Социальная защита персонала	Цели и принципы программ социальной защиты (медицинское страхование, пенсионное обеспечение, страхование жизни, от несчастных случаев)
7. Корпоративная культура	Ценности, составляющие основу корпоративной культуры. Главные направления ее развития
8. Роль службы персонала	Роль и основные функции службы персонала (например, функция стратегического партнера, поддержки и управления изменениями и т. д.), а также способы реализации этих функций
9. Заключительные положения	Статус документа и обязательность его положений для всех работников компании

Таким образом, философия или видение управления дополняется более конкретной и менее декларативной информацией о системе управления персоналом, в результате чего повышается престиж организации.

## **2.5. Компетентностный подход в стратегическом управлении персоналом**

Поскольку главной целью стратегического управления персоналом является формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации, адекватного состоянию внешней и внутренней среды, а конкурентоспособность трудового потенциала обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников<sup>1</sup>, то в стратегическом управлении персоналом особую значимость приобретает компетентностный подход.

Развитие компетентностного подхода началось в 70-е гг. XX в. в США. В то время работодатели, отбирая кандидатов на вакантные должности, учитывали такие факторы, как академические оценки претендентов и результаты тестирования на определение уровня интеллекта (IQ). Как показала практика, этих двух показателей оказалось недостаточно для прогнозирования успешности кандидатов. Д. МакКлелланд предложил в качестве альтернативы идею переменных компетенций. Сам термин «переменные компетенции» появился еще в 1959 г., когда американская компания «White Hills» попыталась описать качества

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. С. 16.

личности, определяющие «превосходное» исполнение работы. МакКлелланд предложил выявить причины успешной деятельности с помощью критериальных выборок и определения внутреннего состояния человека (его мотивов, настроений, ценностей), а также его конкретных действий в ходе осуществления профессиональной деятельности. В ходе данных исследований было разработано интервью по получению поведенческих примеров (Behavior Event Interview – BEI), которое объединяло метод анализа критических ситуаций Фланагана (Flanagans Critical Incident Method) и Тематический апперцептивный тест (ТАТ).

На практике идеи МакКлелланда были апробированы в 1970-х гг. при подборе младших сотрудников для Дипломатической информационной службы по заказу Государственного Департамента США компанией McBerandCompany. Исследование включало два этапа. На первом этапе было отобрано две группы дипломатов: группа лучших (самых блестящих и эффективных) молодых исполнителей и группа средних исполнителей. Далее с ними было проведено интервью по получению поведенческих примеров (BEI). Дипломатам было предложено коротко рассказать о трех наиболее успешных событиях и трех серьезных неудачах в их профессиональной жизни. В ходе интервью им задавались следующие вопросы: «Что привело к этой ситуации?»; «Что Вы думали, чувствовали и что хотели сделать в сложившейся ситуации?» и т. д. Результаты исследования обобщались при помощи контент-анализа вербальных высказываний (Content Analysis of Verbal Expression – CAVE).

По материалам исследований была разработана первая модель компетенций для дипломатов информационного отдела Дипломатической службы, включающая три вида компетенций:

- понимание культурных различий в межличностном общении;
- положительные ожидания при общении с людьми;
- способность быстро ориентироваться в новой политической среде.

Проведенные эксперименты послужили основой развития компетентностного подхода.

В дальнейшем Американская ассоциация менеджмента (АМА) продолжила активные исследования и в 1979 г. выделила пять кластеров компетенций, связанных с эффективным поведением менеджера.

Ричард Бояцис, изучив поведение 2000 менеджеров из 12 различных компаний, в 1982 г. разработал интегрированную модель компетенций менеджеров. По его мнению, модель позволяла объяснить взаи-



мосвязь выделенных компетенций как с основными функциями управления, так и с внутренней средой организации.

С 1989 г. компетентностный подход стал активно использоваться в американских бизнес-школах.

Итак, к началу 1990-х гг. компетентностный подход стал общепризнанным в США и рассматривался как перспективная технология HR-менеджмента<sup>1</sup>.

Его развитие продолжалось через обсуждение типологии, структуры и возможностей применения на практике.

Как же трактовалось понятие «компетенция»? В 1993 г. Лайл и Сайн Спенсеры в своей книге «Компетенции на работе. Модели эффективной работы» писали, что **компетенция** – это «любая индивидуальная особенность, которая может быть измерена или подсчитана, надежна и способна дифференцировать «превосходных» и «средних» исполнителей, или эффективных и неэффективных». Они предложили новую структуру компетенций и разработали словарь компетенций, включающий 21 компетенцию и их 360 индикаторов, в том числе когнитивные поведенческие компоненты. Кроме того, ими приведено множество примеров практического применения компетентностного подхода в различных HR-практиках.

В этот же период проводятся активные исследования в рамках компетентностного подхода в Великобритании, Франции и Германии. Идеи формирования компетенций в процессе профессионального обучения проникают в систему образования. В странах, присоединившихся к Болонскому процессу, при реформировании системы высшего образования в качестве основного критерия подготовленности современного выпускника высшей школы к меняющимся условиям труда и социальной жизни рассматриваются понятия «компетенции» и «компетентность», а не профессиональной квалификации в традиционном понимании.

Следовательно, компетентностный подход во многих странах постепенно стал фундаментом системы, позволяющей соединить требования бизнеса, управления персоналом и задачи современного образования.

Какие же факторы повлияли на возрастание популярности компетентностного подхода?

---

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 3–4.

Во-первых, ускорение темпов научно-технического прогресса, постоянные инновации в производственной сфере сделали обучение частью бизнес-процесса.

Во-вторых, в Европе стали популярными идеи саморазвития и обучения на протяжении всей жизни, в ходе которого особое значение имеет неофициальное и неформальное обучение. Появляются независимые системы оценки уровня компетенций, которые ориентируются на результат без учета способа обучения. Это дает людям дополнительные возможности развития карьеры не только на основе элитного образования, но и на основе самообразования и полученного опыта.

В развитии компетентностного подхода нашли отражение изменения в содержании и характере труда, профессиональном обучении и образовании. Таким образом, среди достоинств компетентностного подхода – его интеграционный потенциал и гибкость.

В то же время следует отметить, что в научной литературе до сих пор не сформировался общепринятый взгляд на типологию и структуру компетенций. Кроме того, отсутствует терминологическое единство в определении понятий «компетенция» и «компетентность».

Рассмотрим различные определения термина «компетентность».

В рамках американского подхода компетенции рассматриваются как описание поведения сотрудника. **Компетенция** – это основная характеристика сотрудника, при обладании которой он способен показывать правильное поведение, и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.

С точки зрения европейского подхода компетенции рассматриваются как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы, т. е. с функциональной точки зрения. **Компетенция** – способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Это позволяет сделать вывод о том, что европейский подход акцентирует внимание на определении стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником для выполнения соответствующих функций, а американский – на определении того, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности<sup>1</sup>.

В рамках стратегического управления персоналом предпочтительнее использовать интегрированный подход к компетенциям. Для этого

---

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. С. 7.

следует разрабатывать единые многомерные модели, объединяющие функциональные, когнитивные и поведенческие компетенции в целостную структуру.

**Компетенции** в отечественной литературе трактуются как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение<sup>1</sup>.

Целостная модель компетенций, по мнению отечественных авторов, включает когнитивные, функциональные и социальные составляющие. Когнитивные компетенции – это официальные знания плюс неофициальные знания, т. е. основанные на практическом опыте. Под функциональными компетенциями понимают навыки, ноу-хау; это то, что работающий в данной сфере человек должен уметь делать и может это продемонстрировать. Социальные компетенции включают личностные и этические составляющие. Личностные компетенции подразумевают относительно устойчивые характеристики личности, причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы. Этические компетенции – это личное мнение и профессиональные ценности, способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях. Кроме перечисленных видов компетенций, целостная модель компетенций включает мета-компетенции, которые относятся к способности справляться с неуверенностью, поучениями и критикой. Схематично целостная модель компетенций представлена на рис. 2.3.

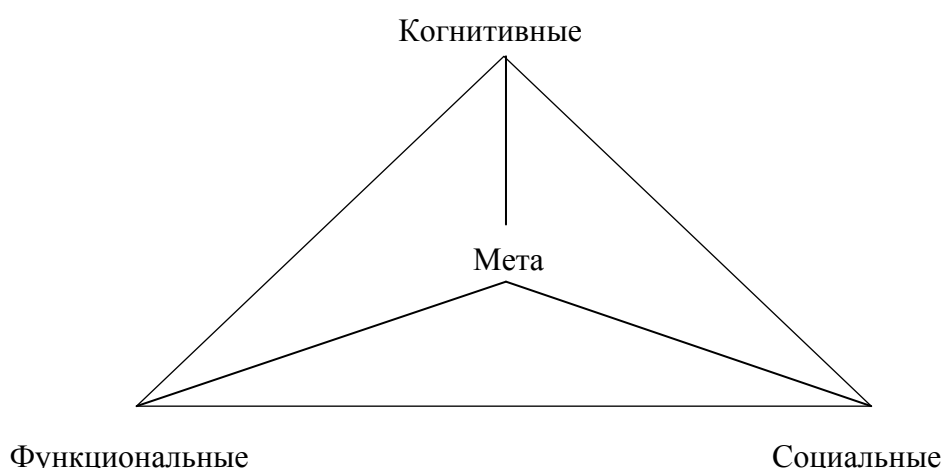


Рис. 2.3. Целостная модель компетенций

---

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. С. 7.

Целостный подход к компетенциям становится все более распространенным и предлагает более широкие возможности для интеграции требований бизнеса, технологий по управлению персоналом и образовательного процесса, а также для синергии между формальным образованием и производственным обучением и профессиональной компетентностью<sup>1</sup>.

Ряд авторов различают понятия «компетенция» и «компетентность». Компетентность – это способность, необходимая для решения рабочих задач и для получения необходимых результатов работы. Компетенция – это способность, отражающая необходимые стандарты поведения<sup>2</sup>. Следовательно, человек становится компетентным на основе наличия и развития у него компетенций. Структура компетентности представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Структура компетентности

Остановимся подробнее на классификации компетенций. С точки зрения *уровня распространения* выделяют общие и специфические компетенции. Общие (универсальные) применимы для всех предста-

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. С. 8.

<sup>2</sup> Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям / пер. с англ. М.: НРРО, 2003. С. 5.

вителей данной профессии, независимо от организации, в которой они работают, а также от того, какие обязанности выполняют. Данный вид компетенций закладывается в основу системы образования. Среди них можно выделить управленческие (менеджерские) и профессиональные (технические) компетенции. Специфические компетенции важны для представителей конкретной профессии или группы профессий в данной организации. Описание общих компетенций можно найти в словарях факторов компетенций. Например, матрица компетенций Гаагского института государственного управления – ROI; словарь Р. Бояциса; словарь компетенций Лайла М. Спенсера-мл. и Сайна М. Спенсера, разработанный в их книге «Компетенции на работе. Модели эффективной работы» (Competenceat Work); список факторов компетенций Management Charter Initiative – MCI.

Компетенции могут быть общими и с точки зрения отдельно взятой организации. В этом случае их можно применить ко всем работникам данной организации – это корпоративные (ключевые) компетенции. В их основе лежат корпоративные ценности компании, которые обычно зафиксированы в следующих документах: стратегия, кодекс корпоративной этики и др.

В стратегическом управлении в качестве ключевого организационного ресурса рассматривается «ядерная компетенция». Она может быть использована для получения конкурентного преимущества, так как в основе любой стратегии лежат конкурентные преимущества. «Ядерные компетенции» трактуются как коллективное знание организации, особенно то, как скоординировать различные производственные навыки, умения и разнообразные технологические потоки<sup>1</sup>.

На практике в одних организациях используют только ключевые компетенции, в других – только управленческие для оценки топ-менеджеров, в третьих – только специальные компетенции для работников, занимающихся активными продажами.

С точки зрения *уровня развития* выделяют «пороговые» и «дифференцирующие» компетенции. Пороговые необходимы для достижения минимального результата в деятельности. Например, для продавца это – «Знание продукта и умение заполнять документы». С помощью пороговых компетенций невозможно отличить лучших испол-

---

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. С. 13.

нителей от средних. Это позволяют сделать дифференцирующие компетенции. Например, для продавца это – «Ориентация на удовлетворение потребностей клиента». Однако следует помнить, что для дифференциации необходимо выделить индикаторы или показатели для каждого фактора. Такие показатели могут быть положительными и отрицательными.

Например, для компетенции «Умение адаптироваться к ситуации» положительными показателями будут:

- 1) проявляет гибкость в отношении поставленной цели, если этого требует эффективное участие в рабочем процессе;
- 2) готов изменить свою позицию при наличии обоснованных аргументов;
- 3) легко реагирует на непредвиденные ситуации;
- 4) быстро приспосабливается при резко меняющихся обстоятельствах.

Отрицательными показателями будут:

- 1) проявляет отсутствие гибкости (ригидность) в отношении поставленной цели, даже если этого требует эффективное участие в рабочем процессе;
- 2) не меняет свою позицию даже при наличии обоснованных аргументов;
- 3) трудно реагирует на непредвиденные ситуации;
- 4) трудно приспосабливается при резко меняющихся обстоятельствах.

Как правило, компетенции имеют название и описание. Например, названиями компетенций могут быть: управление отношениями; работа в группе; влияние; сбор и анализ информации; принятие решений; личное развитие. Описание компетенций можно представить двумя способами. Первый способ – создание набора критериев поведения, соответствующих конкретной компетенции. Например, компетенция «Планирование и организация» может быть описана следующим образом: «Достигает результатов благодаря детальному планированию и организации работников и ресурсов в соответствии с поставленными целями и задачами в пределах согласованных сроков». Второй способ – расшифровка краткого изложения или аргументов, почему именно эта компетенция важна для организации. Данный подход целесообразно применять, когда модель компетенций содержит несколько уровней поведе-

ния. Например, компетенция «влияние» может иметь пять уровней. На одном уровне она включает представление ясных аргументов и фактов в поддержку конкретного продукта, на другом – разработку и представление собственного видения своей компании и влияния компании на рынок и разные профессиональные группы. Вместо описания пяти уровней стандартов поведения, компания может выразить это так: «Склонить других людей к какой-нибудь идее или образу действий с помощью эффективного убеждения. Это очень важно при обучении, приобретении нового знания, для инноваций, принятия решений и для создания атмосферы доверия»<sup>1</sup>.

**Модель компетенций** представляет собой полный набор характеристик, позволяющий человеку успешно выполнять функции, соответствующие его должности. В модели родственные компетенции объединяются в кластеры, и описание каждой компетенции состоит из основных блоков – индикаторов поведения. Поведенческие индикаторы – это стандарты поведения, которые можно наблюдать в действиях человека, обладающего конкретной компетенцией.

Модели компетенций могут быть выстроены по-разному.

**Простая модель компетенций без уровней** – охватывает виды работ с простыми стандартами поведения, она может иметь один перечень индикаторов для всех компетенций.

**Модель компетенций с уровневым описанием.** В случае, если модель компетенций охватывает широкий диапазон функций, работ, видов деятельности, поведенческие индикаторы каждой компетенции можно свести в отдельные перечни или разделить по «уровням». Оптимальным считается выделение 3–5 уровней компетенции. Например, одной из важных компетенций топ-менеджера является управление конфликтами. Модель включает пять уровней данной компетенции: лидерский уровень развития; сильный уровень развития; базовый уровень развития; компетенция недостаточно развита; компетенция не развита. Для каждого уровня разрабатываются свои поведенческие индикаторы. Они могут выглядеть следующим образом (табл. 2.7):

---

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. С. 14–15.

Таблица 2.7

Компетенция топ-менеджера – управление конфликтами<sup>1</sup>

Уровень развития компетенции	Поведенческие индикаторы
Лидерский уровень развития	Задает в коллективе норму конструктивного отношения к разногласиям. Требуется, чтобы сотрудники договаривались между собой, не доводя ситуацию до конфликта. В случае возникновения конфликта выступает грамотным посредником, помогая сторонам договориться
Сильный уровень развития	Умеет выявлять глубинные интересы своего собеседника. Уходит от обсуждения заявленных позиций, переходя к обсуждению глубинных интересов. Изобретателен в нахождении новых вариантов решения, устраивающих обе стороны. Способен избежать возникновения конфликта даже при общении с неконструктивно настроенным работником
Базовый уровень развития	Сталкиваясь с разногласиями, ищет компромиссное решение, выясняет позицию другого. Показывает понимание и уважение по отношению к позиции другого, даже когда она противоречит его собственной. Способен менять свою позицию, быть гибким в поисках компромиссов. При взаимной воле сторон не доводит разногласия до конфликта
Компетенция недостаточно развита	Столкнувшись с разногласиями, пытается договариваться. При этом держится за свою позицию. Не гибок. Отказывается понимать позицию собеседника
Компетенция не развита	Провоцирует коллег на конфликт. В случае разногласий занимает неконструктивную позицию

**Кластер компетенций** представляет собой набор тесно связанных между собой компетенций (3–5 в одной связке). Большинство моделей компетенций включают кластеры, относящиеся к интеллектуальной деятельности, к действиям и к взаимодействию.

По мнению отечественных авторов, оптимальная модель компетенций должна содержать от 8 до 12 компетенций.

Под **профилем компетенций** понимают систему компетенций, составленную для конкретной должности с описанием уровня их развития, который определяется шкалированием. Для каждой должности разрабатывается оптимальный уровень шкалы (не обязательно высокий). Профиль компетенций может быть представлен графически (рис. 2.5).

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. С. 18.





Рис. 2.5. Фактический профиль компетенций руководителей и специалистов ОАО «Газпром»<sup>1</sup>

При разработке модели компетенций следует помнить, что каждая компания имеет свои особенности, поэтому применение «готовых» моделей нецелесообразно. Разрабатывая собственную модель компетенций, необходимо вовлекать в этот процесс людей, которые в дальнейшем будут ее использовать; предоставлять им полную информацию о целях разработки модели компетенций; стремиться к тому, чтобы применение данной модели соответствовало корпоративным интересам.

Технология разработки модели компетенций включает ряд последовательных шагов.

**Шаг 1. Планирование проекта.** Данный этап включает описание целей и мероприятий по разработке модели компетенций, планирование сроков исполнения, закрепление ответственных. Здесь также предстоит ответить на вопросы: зачем разрабатывается модель компетенций, к чему приведет ее внедрение, что необходимо для этого сделать, как проинформировать сотрудников.

**Шаг 2. Реализация проекта.** Этот шаг включает: создание команды для сбора и анализа информации (4–6 чел.); выбор конкретного метода

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. С. 22.

сбора и анализа информации; непосредственно сбор информации; подготовку информации для анализа; анализ информации; проектирование модели компетенций; проверку валидности проекта компетенций. Для сбора и анализа информации о работе и должностях могут быть использованы следующие методы: интервью по получению поведенческих примеров, опросники, экспертный метод, анализ работы (задачи, функции), наблюдение за деятельностью работников, фотография рабочего дня, «экспертные системы» – базы данных моделей компетенций. Желательно использовать в сочетании несколько методов. В процессе сбора информации могут быть использованы бизнес-планы, документы по стратегии компании, заявления о принципах деятельности компании и корпоративных ценностях, информация об органах управления, должностные инструкции, материалы по обучению, образцы деятельности сотрудников на своих участках, мнения клиентов и поставщиков о самой организации и ее сотрудниках и др.

Шаг 3. Проверка и завершение модели компетенций. Он предполагает регулировку модели на основе обратной связи и оценки валидности, а также включение информации о направлениях развития бизнеса, стратегических изменениях в компании, о новых ценностях и принципах организации, о прогнозах, бизнес-планах и проч.

Шаг 4. Запуск модели компетенций в работу. Запуск модели еще не гарантирует ее эффективного применения. Пользователей необходимо обучить интерпретации и использованию компетенций. Следует прилагать усилия, чтобы поддерживать модель в рабочем состоянии.

В целом компетентностный подход позволяет описать тип поведения, который необходим для достижения высокого уровня эффективности, что имеет принципиальное значение в условиях стратегического управления персоналом. Он дает возможность сконцентрировать внимание на ключевых вопросах поведения, влияющего на результат. Понятие компетентности характеризует те знания и умения, которые ожидаются от работников для выполнения ими своих обязанностей. Кроме того, понятие компетенции позволяет интегрировать элементы управления человеческими ресурсами в единое целое.

Отбор, оценка, развитие и вознаграждение персонала являются взаимосвязанными процессами, и эта связь нашла технологическое воплощение в компетентностном подходе.

Таким образом, компетентностный подход является ответом на вызов технологической и информационной революции в области производства.

Модель компетенций – это ось, вокруг которой строится система стратегического управления персоналом компании. Современные модели компетенций задают систему координат, позволяющую выявить не только и не столько наиболее профессионально компетентных работников, но работников, которые смогут быть максимально эффективны в рамках конкретной организационной культуры<sup>1</sup>.

Использование модели компетенций в системе стратегического управления персоналом представлено на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Применение модели компетенций в сфере управления персоналом

Использование модели компетенций позволяет привести ключевые процессы управления персоналом в соответствие со стратегическими целями организации.

## 2.6. Формирование HR-бренда

Согласно определению Американской ассоциации маркетинга, бренд – это имя, термин, дизайн, символ или любой другой объект, позволяющий идентифицировать товар или услугу от аналогичных, пре-

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. С. 47.

доставляемых конкурентами. У каждого бренда существуют свои атрибуты, которые можно определить как «способы выражения бренда, его внешняя форма, по которой потребитель воспринимает, запоминает и узнает бренд»<sup>1</sup>.

Термин «HR-бренд», или «бренд работодателя», был впервые представлен в публицистике в 1990 г. С. Бэрроу в журнале *Journal of Brand Management*. В данной статье автор определяет HR-бренд как совокупность функциональных, психологических и экономических преимуществ, предоставляемых работодателем отождествляемых с ним<sup>2</sup>.

Сущность категории «HR-бренд» представлена в табл. 2.6.

Таблица 2.6

Подходы к определению категории «HR-бренд»  
различных авторов

Автор	Определение понятия
С. Ллойд	Совокупность усилий компании по взаимодействию с существующими и потенциальными сотрудниками, которая делает ее привлекательным местом работы, а также активное управление имиджем компании в глазах партнеров, потенциальных сотрудников и т. д.
Б. Минчингтон	Имидж компании, который во многом определяется корпоративной культурой
Р. Мосли	Совокупность материальных, функциональных и психологических выгод, которые получает сотрудник, работая в компании
Н. Осовицкая	Образ компании как хорошего места работы в глазах заинтересованных лиц (нынешние и бывшие сотрудники, кандидаты, клиенты, акционеры и т. д.); набор экономических, профессиональных и психологических выгод, которые получает работник, присоединяясь к компании; способ, которым формируется идентичность бизнеса, начиная с базовых основ и ценностей, и инструменты, с помощью которых это доносится до всех заинтересованных лиц

Анализируя представленные выше определения категории HR-бренд, можно выделить следующие общие черты:

– HR-бренд компании – это прежде всего ее репутация, образ в глазах заинтересованных лиц (клиенты, соискатели, непосредственно работники компании, акционеры и т. д.);

<sup>1</sup> Арькова Т.Ю. Управление человеческими ресурсами компании на основе HR-брендинга // Вестн. Астрах. гос. техн. ун-та. 2011. № 1. С. 62–65.

<sup>2</sup> Мосли Р. Бренд работодателя. Лучшее из бренд-менеджмента – в работу с кадрами. М.: Группа ИДТ, 2007. С. 14.

– HR-бренд – это комплексное явление, которое объединяет в себе корпоративную культуру компании, реализацию ее стратегии, экономические и психологические выгоды, которые может получить сотрудник компании;

– главная цель создания и развития HR-бренда компании – это привлечение и удержание высококвалифицированного персонала.

Соответственно, *HR-бренд – это система транслируемых внешней и внутренней аудитории образов, идей и представлений об организации как о работодателе.*

Модель, отражающая влияние бренда работодателя на вовлеченность персонала, была предложена Т. Эмблер в 2007 г. Данная модель получила название лестницы вовлеченности (рис. 2.7).

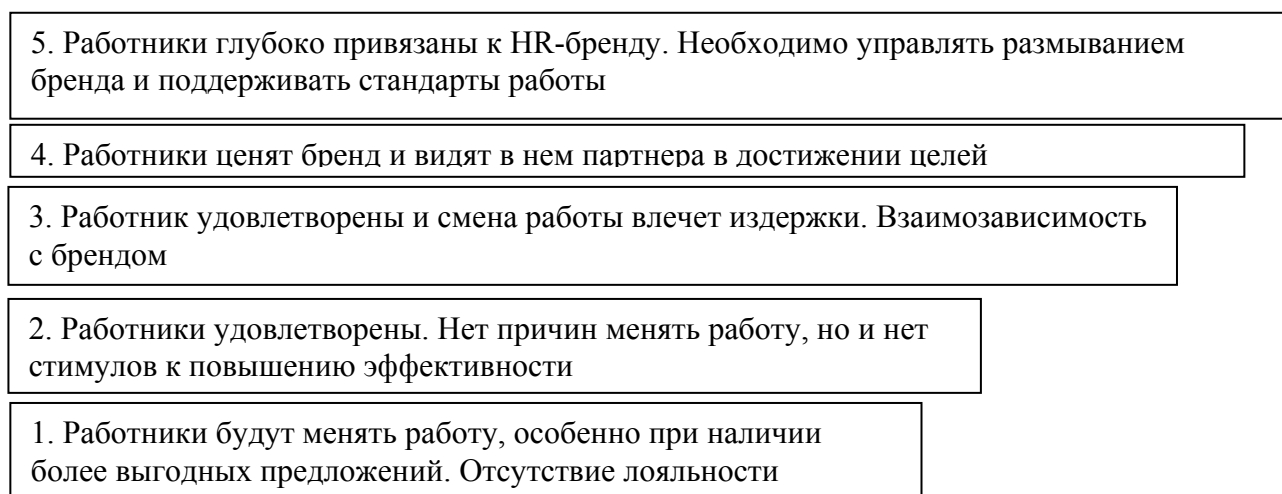


Рис. 2.7. Лестница вовлеченности HR-брендинга

Данная модель отражает изменение уровня вовлеченности в зависимости от силы бренда. Как мы можем видеть, с определенного момента, изменение места работы для работников будет связано с определенными издержками, прямыми или косвенными. На условном 4-м уровне, работники начинают видеть в компании партнера в достижении своих целей, что приведет к росту производительности.

Согласно этой модели итоговой целью построения HR-бренда будет являться создание привязанности работников своему работодателю.

Таким образом, формирование эффективной политики HR-брендинга организации направлено, прежде всего, на создание положительного образа организации как «желаемого» работодателя на рынке труда и престижного места трудоустройства.

## **Структура HR-бренда**

Целевые группы для формирования бренда работодателя – сотрудники фирмы, бывшие сотрудники, соискатели, студенты профильных специальностей, работники компаний-контрагентов, конкурентов.

Внешний HR-брендинг ориентирован на специалистов, которые пока находятся по ту сторону компании, т. е. на потенциальных соискателей. Говоря маркетинговыми терминами, кандидаты являются в данном случае целевой аудиторией.

Целевая аудитория внутреннего HR-бренда – сотрудники компании. Начать его формирование стоит с исследования вовлеченности и удовлетворенности персонала, с выявления основных факторов его удержания. Анализируя полученные данные, можно будет увидеть первоочередные задачи: что нужно скорректировать в системах адаптации, обучения, мотивации, внутренней коммуникации, а также в «окружающей среде», атмосфере компании.

Бренд работодателя можно представить в виде системы из трех элементов. В центре этой системы будет находиться *Employer Value Proposition* (EVP) – предложение компанией ценности соискателю работы.

Используя информацию об организационной культуре, стиле управления, качествах нынешних работников, текущем имидже работодателя и мнениях о качестве продукта или услуги, менеджеры разрабатывают концепцию ценности, которую их компания предлагает работникам.

EVP представляет собой главную идею, которую передает бренд. Например, менеджеры компании «Shell» при выходе на российский рынок сформулировали следующее EVP: «Наша компания предлагает профессиональное развитие; ответственность и преодоление себя; работу в многонациональной команде».

В компании IKEA действует следующее предложение российским соискателям: «Мы даем возможность простым, открытым людям расти в профессиональном и личном плане. Вместе мы работаем над тем, чтобы сделать лучше свою повседневную жизнь и жизнь наших покупателей».

Ценностное предложение должно включать не только рациональные составляющие: заработную плату, льготы, обучение, развитие и т. п., но и эмоциональные: образ жизни, культуру, оценку вклада работника и т. п.

Наиболее важные атрибуты ценностного предложения сотрудникам российских компаний представлены на рис. 2.8.

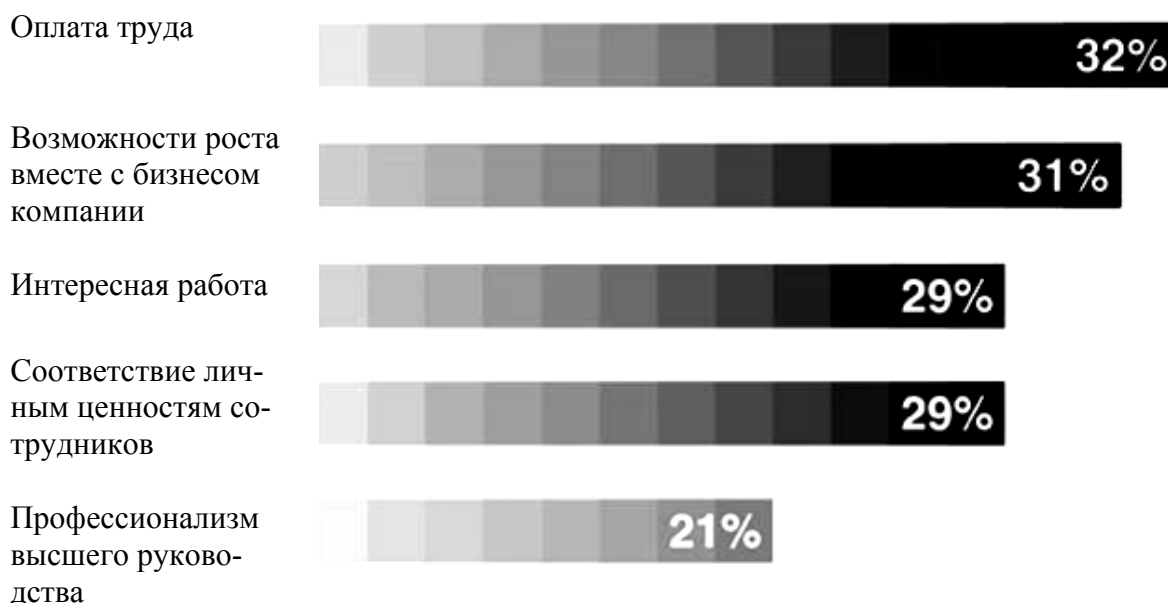


Рис. 2.8. Наиболее важные атрибуты ценностного предложения сотрудникам российских компаний<sup>1</sup>

Когда мы говорим о внешнем маркетинге HR-бренда, то классическими оффлайн-каналами коммуникации здесь являются СМИ и различные мероприятия (отраслевые, деловые и специализированные кадровые). Однако в последнее время на первый план выходит работа с аудиторией в онлайн через такие каналы, как корпоративный сайт или социальные сети. Работа с этими каналами строится традиционным образом, единственное отличие – в содержании сообщения, которое в данном случае должно быть посвящено вопросам HR-политики компании.

Инструменты, используемые для продвижения HR-бренда на российских предприятиях представлены на рис. 2.9.

<sup>1</sup> Осовицкая Н.А. Актуальный HR-брендинг: секреты лучших работодателей. СПб.: Питер, 2013. С. 17.

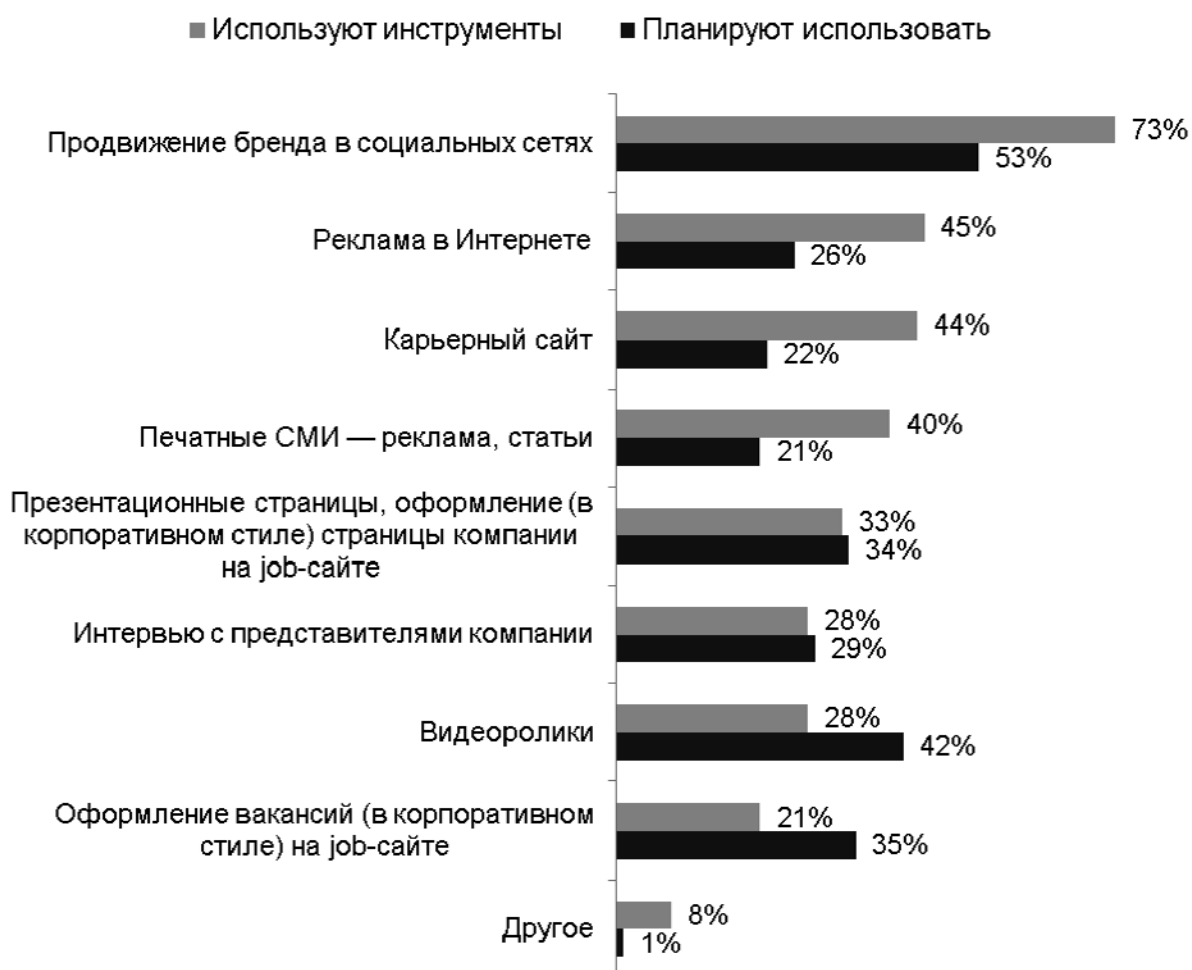


Рис. 2.9. Инструменты, используемые для продвижения HR-бренда на российских предприятиях<sup>1</sup>

Развитие HR-бренда может осуществляться за счет активного использования различных HR-проектов, которые реализуют в компании, а затем активно продвигают вовне. Стоит отметить, что оригинальные, интересные проекты в области HR традиционно вызывают большой интерес у профессиональной аудитории, такие проекты обычно привлекают внимание экспертов (именно проекты, реализованные с учетом PR-составляющей, обычно занимали первые места на конкурсе «HR-бренд года» компании Headhunter<sup>2</sup>).

Рейтинг работодателей 2014 г., имеющих сильные HR-бренды, представлен в табл. 2.7.

<sup>1</sup> Осовицкая Н.А. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России. СПб.: Питер, 2012. С. 10.

<sup>2</sup> Сайт конкурса «Премия HR-бренд». URL: <http://hrbrand.ru>.



Таблица 2.7

Рейтинг HR-брендов российских работодателей 2014 г.<sup>1</sup>

Место в рейтинге	Наименование компании	Отрасль
1	MicrosoftIT	Интернет
2	Банк ВТБ24	Банки
3	ОАО «Газпром нефть»	Энергетика и добыча сырья
4	Группа МТС	Телекоммуникации, связь
5	ИКЕА	Розничные, ресторанные и развлекательные сети, гостиницы
6	ООО «Пивоваренная компания «Балтика»	FMCG
7	ООО «СИБУР»	Энергетика и добыча сырья

*Внутренний маркетинг* бренда работодателя является третьим элементом бренда работодателя. Задачей внутреннего маркетинга является развитие приверженности ценностям и целям организации среди работников. В то же время он позволяет создать такие культуру и условия работы в компании, какие сложно будет воспроизвести конкурентам. Систематически донося послание бренда работодателя, компания создает особенную культуру, сфокусированную вокруг целей организации, которая позволяет фирме работать так, как нужно, в своем уникальном стиле.

Структура HR-бренда представлена на рис. 2.10.

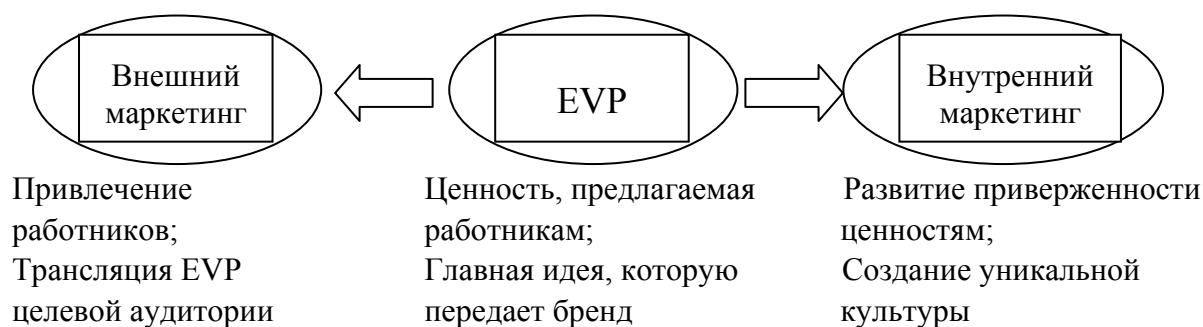


Рис. 2.10. Взаимосвязь элементов HR-бренда

Основные мероприятия внешнего маркетинга – это рекрутинговые рекламные компании, продвижение HR-бренда в социальных сетях, привлечение студентов и выпускников, благотворительность с участием сотрудников компании, коммуникации с кандидатами, бывшими сотрудниками, поддержка карьерного сайта компании и др.

<sup>1</sup> Рейтинг работодателей России 2014. URL: <http://rating.hrbrand.ru/rating2014/> (дата обращения: 15.05.2015).

Таблица 2.8

## Основные цели и инструменты HR-брендинга

Элементы HR-бренда	Цели	Инструменты
1. Внешний маркетинг	Привлечение квалифицированных и талантливых работников; создание привлекательного образа компании как работодателя на рынке труда и престижного места работы; совершенствование корпоративного имиджа организации	Сотрудничество с вузами; формирование программ рекрутинга, аутстафинга, аутплейсмента; реклама в СМИ как успешного работодателя; управление имиджем организации и проведение внешних PR-мероприятий
2. Внутренний маркетинг	Удержание талантливых специалистов и топ-менеджеров; обеспечение лояльности персонала; уменьшение текучести персонала; снижение затрат и сроков на найм, обучение и адаптацию персонала	Формирование кадрового резерва; программы управления карьерой работника; программы поддержания лояльности персонала; развитие корпоративных СМИ; программы поддержки новых сотрудников

Действия по формированию внутреннего HR-бренда (внутренний маркетинг): формирование корпоративной культуры; построение внутренних коммуникаций, рабочей среды; мотивация; адаптация; обучение и развитие, управление эффективностью и др.

Таким образом, развитый HR-бренд позволяет:

- сокращать сроки закрытия вакансий;
- повышать общий уровень квалификации и компетентности сотрудников компании;
- снижать уровень текучести кадров в целом и ключевых сотрудников в частности;
- повышать лояльность сотрудников к компании-работодателю;
- повышать удовлетворенность сотрудников собственным трудом;
- снижать среднюю стоимость закрытия вакансии.

Компании, обладающие сильным HR-брендом, не только выигрывают борьбу за компетентных специалистов, оптимизируют расходы на рекрутмент и компенсации, но и показывают лучшие финансовые результаты. Данные исследования «Лучшие работодатели», проведенного компанией «HewittAssociates» в разных странах мира, подтверждают прямую зависимость большинства финансовых показателей компании от уровня успешности ее бренда на рынке труда. В организациях, известных как

лучшие работодатели, совокупный доход акционеров в 2,5 раза выше, чем в среднем по остальным компаниям<sup>1</sup>.

### *Этапы формирования HR-бренда*

Если перед компанией стоит задача сформировать или усилить HR-бренд, отдельные разрозненные инициативы, скорее всего, не приведут к нужному результату. Более эффективно будет использовать пошаговую стратегию.

#### *Этап 1. Найти и изучить целевые аудитории HR-бренда*

На данном этапе необходимо описать целевые аудитории компании как внешние (категории соискателей), так и внутренние (категории сотрудников), выделить их основные характеристики.

Целевая аудитория (ЦА) – это группа людей, на которых ориентировано предложение компании, в данном случае – предложение компании как работодателя. После определения целевой аудитории компания выделяет общие ценности и ценности частные, на которых нужно заострять внимание для каждой целевой аудитории. С. Берроу и Р. Мосли предлагают следующую классификацию характеристик целевой аудитории: потенциальные кандидаты, действующие сотрудники и бывшие сотрудники.

Таблица 2.9

#### Анализ целевой аудитории

Возможные целевые аудитории	Инструментарий анализа целевой аудитории	Возможные вопросы
Сотрудники компании	Количественные опросы, глубинные, экспертные интервью, изучение корпоративной документации, контент-анализ коммуникационных материалов, mysteryshopping и др.	Что Вы думаете о компании-работодателе?
Топ-менеджмент		В чем сильные и слабые стороны компании?
Фрон-офис, Бэк-офис		Как компания выглядит по сравнению с другими работодателями?
Ключевые сотрудники		Что Вы слышали о компании?
Соискатели с опытом работы		Почему Вы выбрали ее среди других потенциальных работодателей?
Студенты и т. п.		Что можно сделать, чтобы стать более привлекательным работодателем?

<sup>1</sup> Куликова К.С. HR-бренд – междисциплинарный подход к управлению персоналом // Оптимизация условий приращения человеческого капитала современными социально-экономическими системами: межвуз. сб. науч. тр. / ГОУ ВПО «Волгогр. гос. пед. ун-т», 2011. С. 92.

Качественные методики (например, глубинные интервью) позволяют выявить проблемы и потребности (помимо материальных), а также ключевые факторы и людей, которые влияют на принятие решения о месте работы. Подобный анализ позволяет разработать предложение работодателя, которое попадает прямо в сердце сотрудника и дает начало долгим взаимовыгодным трудовым отношениям.

### *Этап 2. Аудит HR-бренда компании*

На данном этапе исследуется восприятие HR-бренда компании описанными целевыми группами. На основании результатов исследования выделяются проблемные зоны, требующие коррекции.

Существует множество факторов, которые могут повлиять на формирование целостного образа компании-работодателя. Профессором Л. Алексеевой вся совокупность факторов, формирующих HR-бренд, была разбита на три группы (табл. 2.10)<sup>1</sup>.

Таблица 2.10

#### Факторы, формирующие HR-бренд

Наименование группы факторов	Факторы, формирующие HR-бренд
Индивидуальные особенности соискателей	<p><i>Социально-демографические характеристики:</i> пол, возраст, уровень образования, семейное положение, социальный статус.</p> <p><i>Профессионально-квалификационные:</i> опыт работы, знания и навыки в конкретной профессиональной области.</p> <p><i>Мотивационно-психологические установки:</i> система ценностей, преобладающие потребности, уровень готовности и заинтересованности выполнять работу.</p> <p><i>Личностные качества:</i> чувства ответственности и долга, принципиальность, честность, коммуникабельность, адаптивность и проч.;</p> <p><i>Особенности восприятия</i> – предпочитаемая репрезентативная система: аудиальная, визуальная, кинестическая, дискретная.</p> <p><i>Предыдущий опыт взаимодействия с работодателями:</i> умение получать, анализировать и оценивать информацию о работодателе, возможность составить четкие требования, предъявляемые к желаемому рабочему месту</p>
Мнение деловой общественности об организации в целом	<p>Мнение деловой общественности об организации – суждения и установки, сформированные в обществе на основании широко известных фактов деятельности компании, слухов, публикуемых рейтингов. Как правило, это информация, распространяемая средствами массовой информации, а также многочисленные отзывы клиентов, партнеров, бывших и нынешних работников компании. Общественное мнение, имеющее свойства стереотипа, может</p>

<sup>1</sup> Алексеева Л. Требования диктуют соискатели // Кадровик. Кадровый менеджмент. 2008. № 11. С. 16.

Наименование группы факторов	Факторы, формирующие HR-бренд
	служить решающим фактором для работника даже на этапе принятия решения о том, следует ли обращать внимание на конкретную организацию как на работодателя
Внутриорганизационные характеристики компании	<p><i>Цели организации</i> – основополагающий элемент формирования имиджа работодателя, позволяющий конкретизировать направления деятельности для разработки имиджа.</p> <p><i>Общие характеристики бизнеса</i>: страна происхождения, отрасль, размер и возраст компании, имя и лидерство на рынке, динамика и стабильность, финансовые результаты.</p> <p><i>Система и стиль управления</i>: структура органов управления, характер взаимосвязей управляющей и управляемой подсистем; способ делового общения руководителя с подчиненными, характер отношений между ними.</p> <p><i>Тип корпоративной культуры</i> и социально-психологический климат: нормы и ценности, разделяемые большинством работников; эмоциональная атмосфера, включающая настроения, переживания людей, их отношения друг к другу, к работе и проч.</p> <p><i>Кадровая политика</i>: система оплаты труда, социальные программы, программы профессионального и карьерного развития, современные технологии управления персоналом.</p> <p><i>Условия работы</i>: место работы, режим рабочего времени, характер работы, организация рабочего места.</p> <p><i>Содержание работы</i>: уровень сложности решаемых задач, соотношение творческой и рутинной работы, необходимость применения сложного высокотехнологичного оборудования, степень ответственности и проч.</p> <p><i>Социальная ответственность организации</i> – уровень добровольного отклика организации на социальные проблемы общества, лежащие вне определяемых законом или регулируемыми органами требований.</p> <p><i>Ресурсное обеспечение процесса формирования имиджа работодателя</i>: финансовые, информационные, человеческие ресурсы и проч.</p>

Не менее важно не только правильно подобрать эффективные методы и инструменты при проведении исследования восприятия HR-бренда, но и качественно проанализировать полученные результаты, сделать корректные выводы, разработать гипотезы, апробировать их и построить на основе полученных данных грамотную концепцию позиционирования HR-бренда, а также программу, позволяющую повысить привлекательность образа компании как работодателя для ее целевых аудиторий.

### *Этап 3. Создание концепции HR-бренда, разработка EVP*

На данном этапе формулируется концепция HR-бренда: утверждения и факты, которые раскрывают образ компании как привлека-

тельного работодателя. Необходимо выделить именно те преимущества работы в компании, которые могут заинтересовать конкретную целевую аудиторию.

Ниже представлена модель бренда Ф. Котлера.



Рис. 2.11. Модель HR-бренда Ф. Котлера

Концепция или предложение HR-бренда – это по сути причины, по которым кандидат выбирает компанию среди других потенциальных работодателей, это те ценности, возможности и блага, которые работодатель предлагает сотруднику. В идеале сначала формулируется общая, базовая концепция, ориентированная как на внешнюю, так и на внутреннюю аудиторию, а на ее основе создаются отдельные предложения для конкретных целевых аудиторий (для молодежи акцент может быть сделан на свободную, творческую обстановку, для менеджеров – на возможность реализовать сложные, амбициозные проекты).

#### *Этап 4. Продвижение HR-бренда*

Коммуникационное пространство для продвижения HR-бренда включает три адресата:

– работники, которые должны будут представлять организацию (оставаться верными ей) и служить носителями ее имиджа;

- внешний рынок труда как источник потенциальных кандидатов на наем;
- общественность как генеральный фактор влияния на формирование мнений.

Цель мероприятий по формированию внутренних связей состоит в том, чтобы содействовать позитивному восприятию сотрудниками своего рабочего окружения, основывать внутренние отношения на приемлемости, уважении и возможности саморазвития работника.

Рекламно-презентационные мероприятия направлены на внешний рынок труда. Их цель состоит в оказании поддержки имиджа работодателя в наиболее важных для предприятия рыночных сегментах. Цель связей с общественностью – формирование у широкой общественности позитивной организационной картины. Работа с общественностью служит созданию доверия и понимания целей и мероприятий, реализуемых предприятием.

Продвижение HR-бренда осуществляется с помощью различных инструментов: спонсорство, работа с карьерным сайтом компании, реклама в интернете, продвижение в социальных сетях, журналы для клиентов и сотрудников, интервью на актуальные темы в средствах массовой информации, презентации в школах и вузах: онлайн площадки, карьерные квесты, флэшмобы, летние школы, бизнес-игры, серьезные инвестиции в образование, участие в ярмарках и заседаниях, привлекательное оформление информации о предприятии (включая отчетную и текущую) и др.

Кроме того, открытость предприятия для общественности возможна через поддержку прямых контактов с внешней средой посредством действенных PR-кампаний. Формами таких контактов являются экскурсии на предприятие, дни открытых дверей, интенсивное кураторство посетителей и гостей.

#### *Этап 5. Оценка эффективности внедрения HR-бренда*

Основными ключевыми показателями оценки результативности внедрения HR-бренда являются: количество кандидатов, соотношение числа кандидатов и числа нанятых, вовлеченность, лояльность сотрудников, мониторинг в интернете (социальные сети, блоги, форумы, специальные сайты), число положительных и отрицательных отзывов и комментариев, число положительных и отрицательных отзывов и комментариев на первых страницах поисковиков по релевант-

ному запросу, привлекательность компании для соискателей, стоимость закрытия вакансии, средний стаж работы сотрудников, текучесть персонала, количество ключевых сотрудников, покинувших компанию, возвращение бывших сотрудников в компанию, в процентах от числа покинувших компанию, процент привлечения персонала по рекомендациям сотрудников, продвижение внутренних кандидатов на ключевые позиции и др.

Оценка эффективности внедрения HR-бренда основывается на анализе затрат по внедрению бренда работодателя и соотнесению данных затрат и результатов внедрения HR-бренда.

### **Контрольные вопросы**

1. Чем стратегическое управление персоналом отличается от оперативно-тактического управления персоналом?
2. Что препятствует трансформации российской практики управления человеческими ресурсами в сторону стратегического управления персоналом?
3. Что такое система стратегического управления персоналом и какие функции она выполняет?
4. Какие факторы внешней и внутренней среды организации влияют на разработку стратегии управления персоналом?
5. Какие шаги включает методика проведения ПЭСТ-анализа?
6. Какие аспекты управления персоналом может охватывать стратегия управления персоналом, разработанная на основе стратегического анализа?
7. Дайте определение кадровой политики.
8. Перечислите типы кадровой политики и их особенности.
9. Какие внешние и внутренние факторы влияют на формирование кадровой политики?
10. Дайте определение понятиям «компетенция» и «компетентность».
11. Какие факторы повлияли на возрастание популярности компетентностного подхода?
12. Какие типы компетенций включает целостная модель компетенций?
13. Что такое модель компетенций и как она может быть выстроена?



14. Что такое кластер компетенций? Что такое профиль компетенций?
15. Дайте определение HR-бренда.
16. Какова структура HR-бренда?
17. Какие целевые группы можно выделить при построении бренда работодателя?
18. Каким образом осуществляется аудит HR-бренда компании?
19. Какие мероприятия способствуют продвижению HR-бренда?
20. Какие показатели оценивают эффективность внедрения HR-бренда?

## Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### 3.1. Понятие организационной культуры, содержание, элементы, уровни

Корпоративные стандарты задают модель поведения, которая формирует неповторимый индивидуальный стиль коллектива. И от того, насколько успешно выбраны и разработаны эти стандарты, зависят не только принципы построения деловых и межличностных отношений в коллективе, но и внешний имидж<sup>1</sup>.

Для того чтобы определить роль и значение корпоративной культуры в жизнедеятельности организации, необходимо прежде всего уяснить, что такое культура вообще и организационная культура в частности, каково ее содержание.

Само слово «культура» появилось в римской античности. Это слово произошло от глагола *colere*, который означал возделывание, обработку, уход. Однако отправной точкой в формировании научных представлений о культуре принято считать книгу выдающегося римского оратора и философа Марка Цицерона (106–43 гг. до н. э.) «Тускуланские беседы». В этой книге, написанной в 45 г. до н. э., Цицерон подчеркивал отличие человеческой жизнедеятельности от биологических форм жизни<sup>2</sup>.

С течением времени представление о культуре менялось. Так, если в античные времена все силы направлялись на воспитание идеального гражданина, то в Средние века требовалось воспитать потребность поисков внешней поддержки в жизни.

В эпоху Возрождения культура стала пониматься как духовное совершенство человеческого рода и отдельного индивида, орудием которого служит разум.

Позже развитием концепции культуры занимались И. Кант (для него культура – это совокупность духовных ценностей), Ф. Шиллер (по его мнению, культура состоит в гармонии и примирении физической и нравственной природы человека), Г. Гегель (культурой он называл результат действий людей, которые поступают определенным образом во

---

<sup>1</sup> Кобзева В. Игра по правилам // Кадровое дело. 2004. № 2.

<sup>2</sup> Садохин А.П. Культурология: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2012. С. 27.

имя своих целей, однако разум заставляет человеческие страсти реализовывать его собственные интересы).

Таким образом, культура издавна была объектом изучения достаточно давно, а применительно к организации понятие культуры стало применяться относительно недавно – не более 70 лет назад. Основной отправной точкой для изучения культуры организации были постулаты школы человеческих отношений. А именно – выводы Элтона Мэйо, сделанные в результате проведения хотторнского эксперимента. В выводах говорилось о «необходимости развития «чувства групповой солидарности», в основе которых разделяемые ценности». В середине 80-х гг. Т. Парсонс утверждал, что существует «культурная система, представляющая собой символически организованные образцы, основанные на способности человека говорить и передавать опыт негенетическим путем». В 1990-х гг. Э. Шейн представил работу «Организационная культура и лидерство».

В настоящее время под культурой в широком смысле понимают специфическую, генетически не наследуемую совокупность средств, способов, форм, образцов и ориентиров взаимодействия людей со средой существования, которые они вырабатывают в совместной жизни для поддержания определенных структур деятельности и общения.

В узком смысле в социологии культура трактуется как система коллективно разделяемых смыслов, символов, ценностей, убеждений, образцов и норм поведения общества в целом или присущих определенной группе людей; иными словами, – это коллективное программирование человеческого разума, которое отличает членов данной группы людей от другой<sup>1</sup>.

Систематическое изучение проблемы корпоративной культуры началось в 1982 г., когда американские исследователи Теренс Дил (Terence Deal) и Алан Кеннеди (Alan Kennedy) создали концепцию корпоративной культуры как важнейшего фактора, влияющего на организационное поведение и корпоративное развитие<sup>2</sup>.

В современной литературе существует множество определений понятия «организационная культура». Согласно У. Оучи, организаци-

---

<sup>1</sup> Дугина О. Корпоративная культура и организационные изменения // Управление персоналом. 2000. № 12. С. 45.

<sup>2</sup> Управление персоналом: учеб. пособие / под общ. ред. Г.И. Михайлиной. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Дашков и К°, 2008. С. 191–192.

онная культура – это символы, церемонии и мифы, которые сообщают членам организации важные представления о ценностях и убеждениях<sup>1</sup>. Э. Шайн определяет организационную культуру как совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными<sup>2</sup>. П. Вейл же говорит, что организационная культура – это уникальная общая психология организации<sup>3</sup>.

В отечественной литературе также существует множество определений организационной культуры. П.В. Журавлев, к примеру, определяет организационную культуру как совокупность типичных для нее ценностей, норм и точек зрения или идей, которые сознательно или подсознательно формируют образец поведения для сотрудников организации. Они входят в традицию, подвергаются изменению и узнаются по символам. Культура организации может рассматриваться как выражение ценностей, которые воплощены в организационной структуре и в кадровой политике<sup>4</sup>.

Наиболее часто под термином «организационная культура» понимаются 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 пределами<sup>5</sup>. О.С. Виханский и А.И. Наумов дают следующее толкование: организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры поведения и действий<sup>6</sup>.

Т.О. Соломанидина считает, что организационная культура – это «социально-духовное поле компании, формирующееся под воздействием материальных, нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведе-

---

<sup>1</sup> Емельянов П.В. [и др.]. Организационная культура. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. С. 4.

<sup>2</sup> Там же. С. 5.

<sup>3</sup> Там же. С. 6.

<sup>4</sup> Там же.

<sup>5</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. М.: Экономистъ, 2008. С. 531.

<sup>6</sup> Там же. С. 532.

ния персонала компании и позволяющих организации продвигаться к успеху»<sup>1</sup>.

Определение, данное В.А. Спиваком гласит: «Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющееся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды»<sup>2</sup>.

Таким образом, можно заметить, что в настоящее время часть авторов рассматривает понятие «организационная культура», другая часть авторов – «корпоративная культура» (табл. 3.1). Причем эти понятия могут быть синонимичны, либо иметь самостоятельное значение.

Таблица 3.1

Основные подходы к соотношению понятий  
«организационная культура» и «корпоративная культура»

Автор подхода	Содержание подхода
Т.Ю. Базаров И.В. Грошев	Понятия не тождественны: корпоративная культура задает ценностно-нормативное пространство, в котором существует корпорация во внешней среде, а организационная культура представляет собой интегральную характеристику организации
Л. Колесникова Ю.Д. Красовский Б.З. Мильнер Е.М. Молл	Корпоративная культура – часть организационной культуры
С.В. Иванова Л.В. Карташова О.С. Виханский В.А. Спивак	Корпоративная культура тождественна организационной культуре

Авторы, которые считают, что это разные понятия, предлагают критерии для сравнения. Так, И.В. Грошев выделяет такие параметры, как объект анализа, концептуальный диапазон, содержание, источник возникновения, уровень анализа, доминирующая конституциональная ценность, ситуация, иллюстрирующая актуальность проблемы организационной культуры (табл. 3.2).

<sup>1</sup> Соломанидина Т.О. Организационная культура компании. М., 2003. С. 10.

<sup>2</sup> Спивак В.А. Корпоративная культура: теория и практика. СПб.: Питер, 2001. С. 27.

Таблица 3.2

**Параметры сравнения понятий «организационная культура»  
и «корпоративная культура»**

<b>Параметры сравнения</b>	<b>Организационная культура</b>	<b>Корпоративная культура</b>
Объект анализа	Локальная отраслевая организация	Многопрофильная компания Международная корпорация
Концептуальный диапазон	На уровне отдельной организации	На уровне корпораций
Содержание	Общее	Частное, не типичное для всех организаций
Источник возникновения	Руководитель	Совет директоров
Уровень анализа	Макро-	Мезо-
Доминирующая конституциональная ценность	Повышение качества Ресурсосбережение Расширение рынка Оргтехническое развитие производства Развитие личности	Повышение качества Ресурсосбережение Расширение рынка Оргтехническое развитие производства Развитие личности
Ситуация, иллюстрирующая актуальность проблемы организационной культуры	Несоответствие структуры, стратегии и культуры организации	Слияние, поглощение одних предприятий другими. Создание и функционирование зарубежных фирм на российском рынке
Оказываемое влияние	Элементы организации и ее персонал	Взаимодействие между партнерами по бизнесу

О.Б. Бетина предлагает выделять следующие отличительные признаки организационной и корпоративной культур, которые приведены в табл. 3.3<sup>1</sup>.

Таблица 3.3

**Различия организационной и корпоративной культуры**

<b>Признак</b>	<b>Организационная культура</b>	<b>Корпоративная культура</b>
1. Природа возникновения, обусловленность	Условиями внешней среды, в том числе национальной культурой	Внутренними целями организации, заданными конкретными людьми
2. Механизм трансляции	Традиции, передача новичкам успешных моделей «старожилами»	Заданные / предъявленные требования от администрации
3. Механизм подкрепления	Успешность моделей поведения во внешней среде	Символьная поддержка; поощрения и санкции
4. Содержание	Система ценностей персонала	Система управляющих принципов
5. Институционализация	Базовые представления персонала	Миссия, кодекс корпоративной этики
6. Уровень ценностного давления	Низкий	Высокий

<sup>1</sup> Бетина О.Б. Уровень ценностного давления как показатель эффективности управления корпоративной культурой // Проблемы современной экономики. 2007. № 1. С. 18–19.

Таким образом, можно сделать вывод, что, несмотря на то что термины «организационная культура», «корпоративная культура», «культура предприятия» зачастую используются в качестве синонимов, между ними существует разница в понятийной сущности.

Рассмотрим элементы корпоративной культуры. Самой распространенной моделью элементов корпоративной культуры является модель Э. Шейна (рис. 3.1).

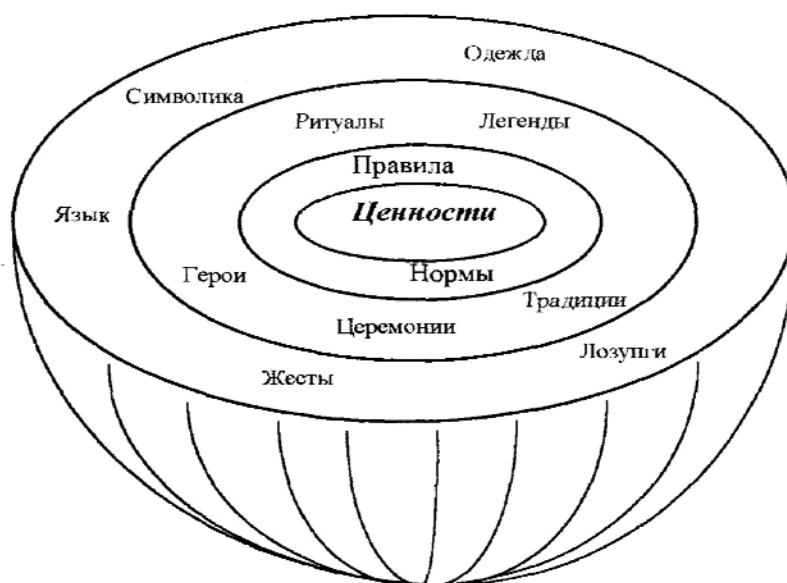


Рис. 3.1. Луковица Э. Шейна

Э. Шейн предлагает выделять четыре уровня корпоративной культуры<sup>1</sup>, которые можно представить в виде луковицы (луковица Э. Шейна): поверхностный, подповерхностный, глубинный, ядро.

1. Поверхностный (символический) уровень – это видимые внешние факты: технология, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги, обстановка в кабинете, корпоративная символика, правила еды, одежда, кофе, фирменные календари, флаг фирмы, гимн фирмы, особая архитектура здания и т. п. Это все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать).

2. Подповерхностный уровень – это более конкретные вещи: традиции, церемонии, ритуалы, легенды, герои, празднование профессио-

<sup>1</sup> Потемкин В.К. [и др.]. Организационная культура: учебник. СПб.: СПбАУП, 2006. С. 124.

нальных праздников, присвоение звания. Это могут быть мифы, легенды и истории, связанные с основанием фирмы, деятельностью ее руководителей и выдающихся сотрудников. Такие легенды и истории обычно передаются устно.

3. Базовый (глубинный) уровень – правила, нормы, базовые предположения, которые трудно осознать работникам без специального сосредоточения на этом вопросе. Они направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие корпоративную культуру. Это различные правила, нормы.

4. Ценности – это ядро, высший уровень. Это выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах.

Более 60 % организаций их выделяют, т. е. предметы и явления организационной жизни, важные, значимые для духовной жизни работников. Это выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах. Но некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне.

В некоторых организациях в качестве базисных предположений выступает допущение о врожденной неприязни людей к труду, из которого вытекает предположение о том, что они будут по возможности уклоняться от выполнения своих обязанностей. Менеджмент такой организации жестко контролирует действия работников, ограничивает степень их свободы, коллеги подозрительно относятся друг к другу. Культура более «просвещенных» организаций основывается на предположении о том, что каждый индивид стремится на высоком уровне исполнять порученные ему обязанности. В таких компаниях сотрудники обладают большей свободой и большей ответственностью, коллеги доверяют друг другу и работают сообща. Базовые предположения зачастую проистекают из основных убеждений основателя фирмы или ее первых руководителей.



Чаще всего очевиден поверхностный уровень корпоративной культуры. На рис. 3.2 отмечены важные элементы корпоративной культуры, которые относятся к «артефактам» – тому, что лежит на поверхности, на что мы обращаем внимание в первую очередь при знакомстве с культурой компании<sup>1</sup>.



Рис. 3.2. Элементы корпоративной культуры предприятия

*Символика и девиз* – простые, запоминающиеся и смысловые элементы отличия, одновременно обращенные к внешней среде.

*Мифы и герои.* Яркие случаи из рабочей практики, связанные с кем-то из сотрудников или руководителей-основателей компании, ее старожиллами – неотъемлемый элемент развитой корпоративной культуры.

*Миссия* отражает смысл существования компании, характер взаимоотношения с внешней средой. Грамотно сформулированная миссия характеризует устремления компании в своей сфере деятельности, то положительное зерно, которое оно привносит в мир.

*Ценности* определяют характер целей, которые ставит перед организацией ее руководство. Для клиентоориентированной компании основными ценностями должны быть: открытость, ориентация на клиента и долгосрочные с ним отношения, удовлетворение его ожиданий, высокое качество предоставляемых продуктов или услуг.

<sup>1</sup> Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.

*Нормы и стандарты поведения.* Как правило, основной свод правил и норм поведения, стандартов взаимоотношений как внутри организации, так и с клиентами фиксируется компаниями в виде официальных документов: положений, этических кодексов, инструкций.

*Стиль управления и кадровая политика.* Каждый руководитель создает свой стиль управления, который часто зависит от личных качеств, а не требований внешней и внутренней среды. В компаниях, где дверь руководителя всегда открыта, и с ним всегда можно связаться и обсудить рабочие вопросы, создаются эффективные каналы коммуникации и среди менеджеров, и рядовых сотрудников.

Структура (содержание) корпоративной культуры.

А.Ф. Харрис и Р. Моран (1991 г.) предлагают рассматривать корпоративную культуру на основе 10 характеристик<sup>1</sup>.

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других – поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т. п.).

4. Что и как едят, привычки и традиции места (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питание; периодичность и продолжительность питания; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата време-

---

<sup>1</sup> Мескон М. [и др.]. Основы менеджмента. М.: Дело, 2000. С. 135.

ни, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик, как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания. Соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо; вторые – набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Мировоззрение (расположение к чему-то в руководстве, вера в успех предприятия, в свои силы, вера или отсутствие веры в справедливость; отношение к взаимопомощи, к этичному или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.).

9. Процесс развития и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как к ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту. Качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации; отношение к работе, чистоте рабочего места; вознаграждение).

**Сила корпоративной культуры определяется:**

– толщиной культуры, т. е. количеством важных предположений, разделяемых работниками;

– степенью разделяемости культуры членами организации (насколько доминирующий тип культуры разделяется большинством работников);

– ясностью приоритетов культуры (насколько ясно и четко люди понимают, что от них требуется, что ценится и др.), количеством работников, которые разделяют ценности организации.

**Сильная и слабая культура.** Необходимо различать сильную и слабую культуру. Сильная культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют слабую культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться. Другие организации всегда будут добиваться стабильности и эффективности деятельности, если культура организации адекватна применяемой технологии.

**Сильная культура** определяет последовательность поведения работников. Работники четко знают, какому поведению они должны следовать. Сильная культура достигает того же результата без ведения какой-либо документации и распределений. Более того, сильная культура может быть более эффективной, чем любой формальный структурный контроль. Чем сильнее культура организации, тем меньше менеджменту нужно уделять внимания развитию формальных правил и положений для управления поведением работника.

Корпоративная культура способствует решению двух важных проблем организации: внешней адаптации и внутренней интеграции.

1. Внешняя адаптация – что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано, чтобы формировался положительный имидж компании. Внешняя адаптация связана с достижением организацией своих целей и взаимодействием с представителями внешней среды.

2. Внутренняя интеграция – как работники организации решают свои ежедневные проблемы, связанные с их работой и жизнью в организации<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. С. 539.

Проблемы внешней и внутренней адаптации<sup>1</sup>

<b>Проблемы внешней адаптации и выживания</b>	<b>Проблемы внутренней интеграции</b>
Определение миссии организации, ее задач, выбор стратегии по исполнению миссии	Выбор методов коммуникации (общий язык и используемые концепции)
Установление целей на основе согласия	Установление членства в организации и ее группах
Определение методов достижения целей (выбор оргструктуры, системы подчиненности и стимулирования)	Выработка правил обретения, поддержания и утраты власти, распределение статусов в организации
Выработка критериев измерения достигнутых в организации результатов (система информации и контроля)	Определение правил межличностного взаимодействия
Установление типов корректирующих воздействий	Формулирование желательного и нежелательного поведения (наказания и награды)
Объяснение успехов и неудач, доведение информации о возможностях и успехах до представителей внешней среды	Выработка идеологии и религии в организации

Наиболее значимым с точки зрения конкурентных преимуществ фактором внутренней среды является корпоративная культура. Внутренняя культура должна соответствовать требованиям как внешней среды, так и стратегии фирмы. И в случаях достижения такого соответствия всецело заинтересованные в своем труде работники формируют эффективно работающую организацию. Внутренняя интеграция – это установление и поддержание эффективных рабочих отношений между членами коллектива. В установлении эффективных отношений большую роль играет привлекательность работы в организации. Как одна из составляющих, привлекательность организации дает возможность работать производительно и с полной отдачей. В процессе внутренней интеграции большое значение имеют следующие факторы: специфика деятельности (отличия от других); качества, которыми должны обладать сотрудники (чем они отличаются от других, как мы понимаем, что это наши сотрудники); практика комплектования штатов и отбора будущих сотрудников; перспективы роста в организации; набор правил и социальные отношения в организации; язык общения; критерии и правила распределения статуса и власти; правила неформальных отношений.

Каналы распространения корпоративных ценностей:

<sup>1</sup> Карякин А.М. Организационное поведение: учеб. пособие. Иваново: Иван. гос. энергет. ун-т, 2004. С. 29.

1. Письменный (письменно расширенный). Это может быть система ценностей, кодекс предприятия, кредо, философские принципы, правила поведения.

2. Письменно-тезисный. Например, деловое кредо.

3. Знаково-символьный. Это стиль одежды, статусы, визитки, буклеты, проспекты и др.

В одной организации может быть много «локальных» культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации, культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессиональных, религиозных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры. Одна или несколько субкультур в организации могут по своей природе находиться в одном и том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней. В первом случае, это будет некий анклав, в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется в большей мере, чем в других частях организации. Обычно это имеет место с субкультурой центрального аппарата какой-либо организации или системы органов управления. Во втором случае, ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами какой-нибудь из ее групп одновременно с отдельным набором других, часто не конфликтующих ценностей для себя. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Таким путем может идти приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

Применительно к организации, субкультуру можно определить как совокупность ценностей, отличающих ту или иную подгруппу в рамках организации.

Лучше понять место и значение субкультуры в системе управления организацией поможет классификация различных ее типов. Эта классификация может проводиться по разным основаниям:

*По степени совпадения ценностей субкультуры с ценностями организационной культуры в целом можно выделить:*

– «передовую» субкультуру – как правило, это субкультура центрального аппарата управления (который больше всего и влияет на доминирующую культуру), где приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется сильнее, чем в других частях организации;

– «не конфликтующую» субкультуру, где ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами группы наряду с набором других ценностей, не конфликтующих с общепринятыми. Чаще всего «не конфликтующая» субкультура существует в отдаленных от центра подразделениях организации (территориальных или функциональных). Именно так субъекты организации приспосабливаются к специфике деятельности или местным условиям;

– «контркультуру» – носителями этого типа субкультур являются члены организации, отвергающие ценности доминирующей в организации культуры. Как правило, «контркультуры» можно расценивать как выражение недовольства индивидов или групп тем, как центральный управленческий аппарат организации распределяет организационные ресурсы. Не имея возможности, открыто противостоять прямым указаниям руководства, носители «контркультуры» выражают несогласие с существующими условиями деятельности путем формирования и культивирования особой системы ценностей и правил поведения, противоречащей доминирующей в организации культуре. Среди этих организационных контркультур могут быть выделены следующие виды:

– прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры;

– оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации;

– оппозиция к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой.

*По тому, какие подразделения в организации являются носителями той или иной субкультуры, выделяются:*

– субкультуры территориальных подразделений организации, например субкультуры национальных представительств международных компаний (во многом обусловленные необходимостью привлекать для работы местный персонал) или филиалы организаций в странах с большой территорией (что как нельзя больше применимо к России);

– субкультуры различных функциональных подразделений организации.

*По степени вовлеченности носителей субкультуры в управленческие процессы в организации можно выделить:*

– субкультуру топ-менеджмента компании;

– субкультуру руководителей среднего звена;

– субкультуру рядовых сотрудников организации.

В любой организации, как правило, существует доминирующая и вспомогательная культуры. Кроме того, могут наблюдаться также и субкультуры. Проблемы формирования и развития корпоративных культур относятся к наиболее сложным аспектам управления человеческими ресурсами организации.

***Факторы, оказывающие влияние на организационную культуру.***

Несомненно, на организационную культуру оказывают влияние большое количество факторов. Так, О.С. Виханский предлагает рассматривать следующие факторы:

- история и собственность;
- размер;
- технология;
- цели и задачи;
- окружение;
- люди.

*История и собственность*

Новые организации должны быть агрессивными и независимыми или гибкими, приспособляющимися и чувствительными, а часто и тем и другим вместе.

Централизованная собственность, обычно в семейных фирмах или организациях, где доминирует ее основатель, будет стремиться к культуре власти с жестким контролем и управлением ресурсами, тогда как разобшенная собственность вызывает диффузию влияния, которое основано на других источниках силы.

*Размер*

Чаще всего оказывается, что размер организации является единственно важной переменной, влияющей на выбор структуры и культуры. В целом большие организации более заформализованы, стремятся создать специализированные группы, которые требуют систематической координации, разрабатывают специализированные методики, процедуры и создают централизованную власть, подталкивающую организацию к ролевой культуре. Действительно, если организация по достижении определенного размера не может измениться в направлении ролевой культуры, то, вероятно, она неэффективна. Например, маловероятно,



что при отсутствии ролевой культуры возможен соответствующий поток информации для адекватного управления работой. Особые действия, такие как создание дочерних компаний или радикальная децентрализация, могут помочь главной организации создать другую культуру – многие большие группы компаний будут иметь некоторую форму культуру власти, включающую в себя ряд ролевых культур.

### *Технология*

Технология не всегда четко указывает на определенную культуру, но все же есть основные соответствия:

- рутинные, программируемые операции более подходят для ролевой культуры, чем для какой-нибудь другой;
- дорогостоящая технология, когда цена поломки велика, требует тщательного контроля, наблюдения и компетенции – подходит к ролевой культуре;
- разрывные, отдельные операции – единичное производство и одноразовая работа – подходят для культуры власти или культуры задачи;
- быстроменяющиеся технологии требуют культуры задачи или власти;
- задания с большой степенью независимости требуют систематизированной координации и предполагают ролевую культуру; на рынках, где координация и однородный подход более важны, чем адаптация, подойдет ролевая культура.

### *Цели и задачи*

Многие менеджеры не имеют четкого представления о приоритетах организации, поэтому у них отсутствует ясное представление о смысле их каждодневной деятельности. Ниже приведены несколько различных видов целей или задач, которые могла бы иметь организация: прибыль, качество продукта, выживание, хорошее место для работы, рост, источник работы, место на рынке, национальный престиж, репутация.

Такие цели, как качество продукции, легче всего контролируются в ролевых организациях, цели, связанные с ростом, лучше всего реализуются при наличии культуры власти или культуры задачи. Для каждой из возможных целей трудно подобрать культуру. Имеется и обратная связь – цели и задачи не только влияют на культуру, но и сами находятся под ее воздействием через какой-то период времени.

## *Окружение*

Основной характеристикой окружения является его буйный характер (экономического, общественного, политического, технологического) и изменения в окружении требуют культуры, которая была бы чувствительной, легко приспосабливающейся и быстро реагирующей. Бери и Сталкер (1966) при исследовании электронной промышленности в Шотландии обнаружили, что фирмы с более гибкой структурой, способны более эффективно справиться с технологическими и рыночными изменениями, чем фирмы с более жесткой структурой. Названные ими культуры – задачи и роли.

### *Люди*

Разным культурам соответствуют различные психологические контакты, что определенные типы людей будут счастливы и удачливы в одной культуре. А в другой – нет, это важная отправная точка для эффективного управления. Развивая эту тему, Ч. Ханди (1985) выдвинул следующие гипотезы:

1. Личности, не допускающие неопределенности, предпочтут более жесткие ролевые правила ролевой культуры.
2. Большой потребности в безопасности будет отвечать ролевая культура.
3. Потребность утвердить свою личность будет удовлетворяться культурой власти или задачи. В ролевой культуре это будет проявляться в ориентации на «личность» и отрыве мышления.
4. Навыки и таланты личности будут более заметны в культуре власти и задачи. Следовательно, нужно уделять большее внимание отбору и оценке личностей в этих культурах.

***Влияние организационной культуры на эффективность компании.*** В настоящее время известно несколько моделей, показывающих связь корпоративной культуры с результатами деятельности организации.

***Модель В. Сате***<sup>1</sup>. Организационная культура влияет на организацию через семь процессов:

– *Кооперация между индивидами и частями организации.*

Уровень кооперации людей в организации зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях ценится групповая работа, в других – внутренняя конкуренция.

---

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. С. 552–554.

– *Принятие решений.*

Организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, поэтому процесс принятия решений становится более эффективным.

– *Контроль.*

Главной задачей контроля является стимулирование действий, направленных на достижение поставленных целей. В управлении существует три механизма контроля: рынок, администрирование и клановость. В организации могут в разной степени присутствовать все три механизма одновременно. Рыночный механизм контроля основан на ценовом регулировании. Административный механизм контроля строится на формальном авторитете и издании директив. В основе кланового механизма контроля лежат разделяемые верования и ценности.

– *Коммуникации.*

Влияние культуры на коммуникации идет по двум направлениям. Первое – это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения; действия совершаются без слов. Второе – разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений.

– *Посвященность организации.*

Индивид чувствует себя посвященным организации, когда он отождествляет себя с ней, испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. В условиях сильной культуры отождествление индивида с организацией сильнее.

– *Восприятие организационной среды.*

Культура влияет на процесс восприятия индивидом организационной реальности, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта.

– *Оправдание своего поведения.*

В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые действия как бы усиливают существующее поведение. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменения в поведении.

*Модель Т. Питерса и Р. Уотермана*<sup>1</sup>. Управленческая деятельность человека во многом зависит от организационных начал, самый мудрый приказ будет лишь фикцией, если не организовано его исполнение, исполнителю не ясна его цель, и он не подкреплён мотивацией.

Задачу организации управления на любом уровне можно определить как обеспечение перехода из имеющегося состояния в желаемое. Например, если в  $n$ -мерном пространстве обозначить какие-либо желаемые экономические или другие показатели и их значения векторами  $(a_1, a_2, \dots, a_n)$ , то задачей организации управления является определение способов, с помощью которых можно перевести с наименьшими затратами и в минимальные сроки имеющиеся в действительности показатели  $(b_1, b_2, \dots, b_n)$  в планируемое состояние. Теоретическим фундаментом научных вопросов организации и управления производством являются методы кибернетики, теории систем, системотехники, праксеологии и бионики. Весьма плодотворным, с теоретической и практической точек зрения, явилось предложение известных американских специалистов в области менеджмента Т. Питерса и Р. Уотермана рассматривать организацию как единство семи основных переменных (модель «7-S»):

- **структура (structure)**: способы соотношения подразделений организации: централизованные, функциональные подразделения (нисходящая структура); децентрализованные; матрица, сеть, холдинг и т. д.;

- **стратегия (strategy)**: планы распределения ограниченных ресурсов фирмы с течением времени, для достижения поставленных целей. Среда, конкуренция, клиенты;

- **система и процедура управления (systems)**: процедуры, процессы и режимы, которые характеризуют работу: финансовая система; системы оценки рекрутинга, продвижения и исполнения; информационные системы;

- **совместные, т. е. разделяемые всеми, ценностные установки (shared values)**: какова сущность организации и во что она верит. Ключевые убеждения и отношения;

- **совокупность приобретенных навыков, умений (skills)**: отличительные возможности персонала или организации в целом;

- **стиль управления (style)**: культурный стиль организации и действия ключевых менеджеров в достижении целей организации;

---

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. С. 554.

– **состав работников, т. е. система кадров (staff)**: отличительные возможности персонала или организации в целом.

На рис. 3.3 приведена модель «7-S», («счастливый атом»), позволяющая наглядно представить основные компоненты организации.



Рис. 3.3. Модель «7-S»

Преимущества модели «7-S»:

- диагностический инструмент для анализа неэффективных организаций;
- направляет организационное изменение;
- совмещает рациональные и конкретные элементы с эмоциональными и неконкретными;
- менеджеры должны иметь дело со всеми S параллельно, так как все они взаимосвязаны.

Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. В своей книге «В поисках успешного управления» они, изучив практику управления успешных американских фирм, выделили ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху.

*Вера в действия.* Эта ценность означает, что решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию.

*Связь с потребителем.* В основе организационной культуры лежит удовлетворенность потребителя. Именно от него поступает главная информация для организации.

*Поощрение автономии и предприимчивости.* Подразделениям и отдельным индивидам в компании предоставляется больше самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска.

*Рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности.* Человек – наиболее важный актив организации. В основе организационной культуры лежит вера в то, что отношение к людям с уважением и достоинством ведет к успеху.

*Знание того, чем управляешь.* Успешные компании управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

*Не заниматься тем, чего не знаешь.* Неприемлема диверсификация в сторону от основного бизнеса.

*Простая структура и немногочисленный штат управленцев.* Для успешных компаний характерно небольшое число уровней управления и сравнительно небольшой штат управленческих работников, особенно в высшем эшелоне.

*Одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.* Данный парадокс разрешается следующим образом: жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

**Модель Парсонса**<sup>1</sup>. Модель американского социолога Т. Парсонса также отражает связь между культурой и результатами деятельности организации. Данная модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые организация как социальная система должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Модель Парсонса получила название AGIL – от аббревиатуры первых букв названий этих функций на английском языке. Среди выделенных функций:

- адаптация;
- достижение целей;
- интеграция;
- легитимность.

---

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. С. 556.

Суть модели: для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею целей, интегрировать свои части в единое целое и быть признанной людьми и другими организациями. Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры – наиболее важные средства и инструменты выполнения функций этой модели.

Перед каждой фирмой остро стоит вопрос о соответствии ее стратегий существующей в организации культуре. Каким же образом достичь этого соответствия? Для этого необходимо разложить стратегию как единое целое на составные части (задачи). Взяв эти задачи за основу анализа, можно рассмотреть их с двух позиций:

- важность каждой задачи для успеха данной стратегии;
- совместимость между задачей и тем аспектом организационной культуры, который призван ее обеспечить.

**Модель Г. Шварца и С. Дэвиса.** Ученые Г. Шварц и С. Дэвис разработали матрицу оценки «культурного» риска<sup>1</sup>. В основе матрицы лежат две вышеуказанные переменные, которые демонстрируют степень риска применения выбранной стратегии в условиях имеющейся в организации культуры (рис. 3.4).

При этом подходе осуществляется позиционирование каждой задачи на поле матрицы с использованием для этого управленческого опыта и интуиции. Это позволяет ответить на вопрос о том, что должно быть сделано в случае серьезной несовместимости стратегии и культуры.

Выделяют четыре основных подхода к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

- игнорируется культура, препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
- система управления подстраивается под существующую в организации культуру;
- делаются попытки изменить культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Данный подход занимает много времени и требует значительных ресурсов;
- изменяется стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

---

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. С. 556.

Важность задачи для успеха стратегии		большая	Зона	Зона	недопус- тимого
		средняя	Зона	управляе- мого	риска
		небольшая	незначи- тельного	риска	риска
			высокая	средняя	низкая
Совместимость между стратегией и культурой					

Рис. 3.4. Матрица оценки «культурного» риска  
(по Г. Шварцу и С. Дэвису)

Итак, для достижения совместимости культуры и стратегии в организации, все усилия должны быть предприняты для минимизации возникающего риска.

### 3.2. Формирование организационной культуры и способы управления ею

Организационная культура создается искусственно одновременно с созданием фирмы, поэтому она должна быть управляемой, ее необходимо планировать, формировать и развивать в соответствии с требованиями организации<sup>1</sup>.

*Принципы формирования организационной культуры.*

Принципы формирования организационной культуры, в общем, отражают особенности организации, отрасли и т. п., а также основные свойства и характеристики и желаемые параметры формируемой организационной культуры.

<sup>1</sup> Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учеб. пособие. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2008. С. 55.



Формируя организационную культуру, следует руководствоваться следующими принципами:

- культура должна отражать основные идеи существования организации;
- эти идеи должны нести положительный эмоциональный заряд;
- разработанные элементы и мероприятия должны гармонизировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам);
- формируемая культура должна соответствовать типу, размеру и характерным особенностям организации, а также условиям ее существования;
- нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры.

Для формирования организационной культуры, которая поддерживала бы стратегию развития организации, руководство должно предпринять ряд шагов. О.Е. Стеклова выделяет следующие основные этапы работы по формированию эффективной организационной культуры<sup>1</sup>.

1. Выбор миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и желательных образцов поведения). Управление организационной культурой призвано повысить отдачу от персонала, создать условия для самомотивации сотрудников в рамках принятых в организации норм и правил поведения. Организационная культура призвана не только содействовать повышению производительности и качества труда отдельных сотрудников, но и поддерживать миссию и стратегию организации. Фактически речь идет о формировании эффективной для данной организации в условиях сегодняшнего и завтрашнего дня организационной культуры, которая не может быть неизменной, поскольку изменение внешних условий требует постоянного ее развития. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента фирмы, но и тонких механизмов управления персоналом (что еще раз подтверждает необходимость вхождения руководителя отдела управления персоналом в состав

---

<sup>1</sup> Стеклова О.Е. Организационная культура: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2007. С. 64.

высшего руководства организации). В частности, необходимо постоянно отслеживать изменения в культурных ценностях общества и в ценностных приоритетах работников организации.

2. Изучение сложившейся организационной культуры. Определение степени соответствия сложившейся оргкультуры выработанной руководством стратегии развития организации, выявление позитивных и негативных ценностей. Для того чтобы в соответствии с требованиями стратегии фирмы изменять и развивать организационную культуру, ее надо глубоко изучить. Прежде, чем вносить какие-либо изменения, необходимо ответить на два вопроса:

1. Что представляет сегодняшняя организационная культура?

2. Какой должна быть организационная культура, чтобы поддерживать выбранную руководством стратегию организации? Иными словами: какова должна быть эффективная организационная культура?

Выяснив желательное (идеальное) состояние организационной культуры и определив ее сегодняшнее (фактическое) состояние, можно принять решение о тех действиях, которые позволят перейти из сегодняшнего состояния в желательное.

Изучать культуру можно разными способами, среди которых:

- интервью;
- анкетирование;
- изучение устного фольклора;
- изучение документов;
- изучение сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- изучение сложившейся практики управления персоналом, прежде всего, стиля управления.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

4. Целенаправленные воздействия на организационную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

5. Оценка успешности воздействий на организационную культуру и внесение необходимых коррективов.

Источниками организационной культуры являются:

- взгляды, ценности и представления основателей организации;

– коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации;

– новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями.

Первый источник является определяющим на стадии формирования организации и, следовательно, организационной культуры, так как основатели (организаторы) определяют основную цель существования организации – миссию, принципы взаимодействия, а также подбирают сотрудников, которые являются единомышленниками в основных вопросах, направляют и регулируют их поведение (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Механизм внедрения культурных основ<sup>1</sup>

<b>Первичные механизмы внедрения культурных основ</b>	<b>Вторичные механизмы четкой формулировки и закрепления основ</b>
На что обращают внимание, что оценивают и что контролируют	Структура и устройство организации (как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий)
Как лидеры ведут себя в критических случаях и при организационных кризисах	Система передачи информации Организационные системы и процедуры
Объективные критерии распределения дефицитных ресурсов	Организационные обычаи и ритуалы
Сознательное ролевое моделирование, обучение и наставничество	Дизайн физического пространства, фасадов и зданий
Объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника	Истории, легенды и мифы об определенных лицах и событиях
Объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации	Официальное провозглашение организационной философии, ценностей и убеждений

Формирование и изменение организационной культуры – схожие между собой процессы, в результате их осуществления создается уникальная культура, свойственная только изучаемой организации. Единственное отличие данных процессов – в этапе жизненного цикла организации. Если мы создаем организацию, то соответственно формируем и организационную культуру. Если же речь идет о функционирующей организации, то организационную культуру мы изменяем.

<sup>1</sup> Стеклова О.Е. Организационная культура. С. 67.

Высшее руководство организации может управлять культурой двумя способами (рис. 3.5)<sup>1</sup>:

- путем видения свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. При этом руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации;
- начинается с нижних уровней организации. В этом случае менеджеры отслеживают, что происходит в организации, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации.

Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверхностного уровня влиять на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это способствует развитию культуры и ее усилению.



Рис. 3.5. Основы управления организационной культурой

Управление культурой является достаточно длительным процессом.

Признаков неблагополучия корпоративной культуры достаточно много, в качестве примера рассмотрим наиболее ярко выраженные из них:

1. Наличие слухов, сплетен подрывающих авторитет предприятия не только у его работников, но и у общественности и, возможно, партнеров по внешним связям. Наличие подобных слухов и сплетен в значительной степени блокирует развитие предприятия, так как любые нововведения и управленческие решения членами коллектива и внешним окружением могут восприниматься неадекватно.

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. С. 561–564.

2. Наличие высокой физической текучести кадров, т. е. большое количество работников официально уволившихся с предприятия, чье увольнение соответственно Трудовому кодексу зафиксировано документально.

Наличие умственной текучести кадров, т. е. наличие на предприятии сотрудников, которые внешне, официально не покидают организацию, но фактически уходят из нее. Этот вид текучести кадров не отражается в документации, достаточно сложно отслеживается, но наносит значительный вред производительности труда. Работники демонстрируют пассивную производственную позицию: они присутствуют физически, но интеллектуально, эмоционально отсутствуют. Такие члены коллектива работают в течение дня максимум 4–5 часов (при восьмичасовом рабочем дне), выполняя лишь самое необходимое, или, хуже того, работая недостаточно качественно, искусственно растягивая время выполнения задания, причем это имеет место даже при наличии большого объема работы. Остальное время во вред профессиональной деятельности уходит на перекуры, чаепитие, непроизводительные разговоры и т. д. Таким образом, возникает феномен псевдодела, псевдороботы. Подобное положение дел усугубляется наличием постоянных разговоров о том, как хорошо на других предприятиях, как хорошо было бы перейти на работу в другую организацию, нужно уходить с этого завода / фирмы, здесь улучшений не будет и т. д. Разговоры и мысли такого плана, как правило, имеют место среди всех категорий работников. Сотрудники, покинувшие организацию, но не ушедшие из нее, обременяют предприятие серьезными проблемами, препятствующими достижению целей развития организации.

3. Наличие недоверия руководителям всех уровней управления, имеющего значительную широту и силу распространения среди работников предприятия.

В том случае, если результаты первичной диагностики показывают наличие каких либо из вышеперечисленных признаков в совокупности с рядом других показателей, то можно выдвигать предположение об отрицательной направленности корпоративной культуры предприятия. Отрицательная направленность является косвенным показателем того, что ценности, социальные нормы, мнения, составляющие содержание корпоративной культуры этого предприятия не способствуют его развитию и процветанию.

Для анализа и выявления возможных мест локализации причин отрицательной направленности корпоративной культуры необходимо углубленное изучение основных ее факторов, а именно:

- отношения работников к своей трудовой деятельности и рабочему месту;
- системы коммуникаций внутри предприятия;
- управленческой культуры предприятия;
- господствующих на предприятии мотивации и морали.

Только после выявления причин отрицательной направленности корпоративной культуры возможно создание комплексной программы ее развития, учитывающей реальное положение дел. Таким образом, ученые полагают, что стратегия управления человеческими ресурсами должна соответствовать и организационной культуре.

Так, В.И. Маслов рассматривает единую триаду «стратегия управления организацией – стратегия управления персоналом – эффективная организационная культура»<sup>1</sup>. Как утверждает Л.С. Савченко, организационная культура наряду с другими элементами является адекватной составляющей предприятия, определяя структуру власти, распределение должностных функций и полномочий, внутренние коммуникации и процедуры, а также нормы и ценности, которые лежат в основе организационного поведения<sup>2</sup>.

На данный момент необходимой является методология, которая позволила бы осуществлять процесс проверки соответствия этих элементов. Своеобразным инструментом проверки конечного соответствия элементов может выступить оценка внутриорганизационного поведения. Путем определения, оценки и сравнения желаемого и действительного внутриорганизационного поведения можно проанализировать и действенность стратегии управления человеческими ресурсами, оценить соответствие декларируемой организационной культуре и определить действенность бизнес-стратегии с точки зрения персонала. С другой стороны, выбор оптимальной формы внутриорганизационного поведения и стратегии управления человеческими ресурсами является одним из этапов составления общей стратегии организации.

---

<sup>1</sup> Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: учебник. М.: Финпресс, 2004.

<sup>2</sup> Савченко Л.С. Организационная культура как фактор повышения эффективности предпринимательской деятельности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. СПб., 2003.

Эффективная система внутриорганизационного поведения позволит достичь высокого уровня мотивации сотрудников, что в совокупности с квалификацией персонала и его способностями позволяет приблизиться к поставленным перед организацией целям<sup>1</sup>.

Американские специалисты в области менеджмента М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури вопросы корпоративной культуры связывают с наличием духа коллективизма, который характерен для передовых организаций. Они пишут: «Выдающиеся лидеры часто имели сильно развитое чувство того, что способствует и что мешает развитию духа коллективизма, который снова и снова приводил к успеху, несмотря на все имевшиеся трудности. Возможности для этого они находили в таких незначительных вещах, которые другие руководители просто не замечали или не придавали им значения».

Управление персоналом конечной целью всегда имеет повышение отдачи от людей, работающих в организации. Управление организационной культурой не является исключением. Для того, чтобы культура «работала» на повышение эффективности организации, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию. Эта работа направляется высшим руководством и требует глубокого понимания не только экономики и стратегического менеджмента, но и основ организационного поведения и психологии управления<sup>2</sup>.

Выделяют следующие этапы по формированию корпоративной культуры:

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей. В управлении персоналом конечной целью является повышение отдачи от людей, работающих в организации. Чтобы культура работала на повышение, она должна поддерживать организационную стратегию и миссию.

2. Изучение сложившейся корпоративной культуры. Прежде чем менять культуру, нужно оценить фактическое состояние и определить степень ее соответствия желаемой культуре, которая поддерживала бы выработанную руководством стратегию развития.

3. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

---

<sup>1</sup> Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер-Юг, 2000.

<sup>2</sup> Стеклова О.Е. Организационная культура. С. 71–73.

4. Целенаправленное воздействие на корпоративную культуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии.

5. Оценка успешности воздействия на корпоративную культуру и внесение необходимых коррективов.

Поскольку организационная культура является относительно новой областью как для практиков, так и для теоретиков, то компании, которые пытаются изменить свою культуру, неизбежно делают ряд ошибок на этом пути<sup>1</sup>:

- Отсутствие событий. Персонал организации слышит о первом шаге по изменению компании, а затем ничего не происходит.

- Работа на словах. На словах люди очень быстро признают изменения. Быстро вводятся в оборот новые слова, типа «Служба качества» или «Забота о клиенте – наш приоритет», но на деле все остается по-прежнему.

- Угодить начальству. Определенные действия предпринимаются только потому, что так требует высшее руководство. Как только внимание руководства переключается на другие вещи, усилия в этом направлении прекращаются.

- Недоверие возникает тогда, когда люди в организации слышат много разговоров о культурных переменах, но не верят им из-за того, что слова руководителей слишком часто расходятся с их делами. Недоверие – вина не маловеров. Все действия руководства должны поддерживать данные обещания и сделанные заявления.

- Блицкриг. Большинство руководителей не хочет ждать долго, желая быстрой отдачи, быстрых позитивных эффектов. Большинство руководителей считает, что изменение культуры – это относительно простое дело. Если им говорят, что это потребует много времени, денег и усилий, чтобы получить хоть какую-то отдачу, они не верят этому. И если даже и говорят, что верят, то все равно требуют немедленной отдачи.

- Процесс без продукта. Много слов, совещаний, много заданий, которые невозможно выполнить. Это бесконечный анализ, бесконечные обсуждения, за которыми не следует никаких действий.

- Продукт без процесса. Плакаты и призывы, висящие по организации, за которыми не следует действий.

---

<sup>1</sup> Верстаков А.П. Организационная культура: учебник // Электрон. б-ка МГУПИ. URL: <http://lo1.ru/?p=1228/> (дата обращения: 28.05.2014).



Возможность поддержания культуры на необходимом уровне зависит от подбора работников, действий высшего руководства, методов социализации, реакции руководителей на критические ситуации и организационные кризисы, моделирования ролей, от обучения и тренинга, критериев определения вознаграждений и статуса, организационных символов и обрядов. Основные методы поддержания организационной культуры изложены в табл. 3.6<sup>1</sup>.

Таблица 3.6

Методы поддержания организационной культуры

Метод	Содержание метода
Поведение руководителя	Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать ролевой моделью, показывая пример такого отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных
Заявления, призывы, декларации руководства	Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «Мы должны стать первыми!», «Высочайшее качество – это залог нашей победы над конкурентами!», «В нашей организации работают лучшие специалисты!»
Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях	Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях
Обучение персонала	Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, приветствоваться
Критерии, лежащие в основе назначений и продвижений по службе	Если руководство при назначениях, продвижении работников придерживается критериев, противоречащих культивируемому, то пропагандируемая культура не будет иметь поддержку со стороны сотрудников организации
Система стимулирования	Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то отношение к делу, поведение и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством организационной культуры
Критерии отбора в организацию	Подбирая сотрудников, следует обращать внимание не только на его знания и квалификацию, но и на способность принять основные ценности и нормы организационной культуры предприятия

<sup>1</sup> Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. М., 2001. 118 с.

Некоторые авторы<sup>1</sup> для поддержания организационной культуры предлагают использовать:

- декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;

- ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными;

- внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений;

- истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами;

- что (какие задачи, функции, показатели и т. д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание, и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации;

- поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании;

- кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является од-

---

<sup>1</sup> Райсс М. Оптимальная сложность управленческих структур // Проблемы теории и практики управления. 1994. № 5.

ним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура организации – функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства<sup>1</sup>.

Итак, под влиянием этих аргументов, необходимо согласиться с тем, что организационной культурой можно и нужно управлять. Однако авторы, например С. Акرويد, отмечали, что результаты управления культурой часто непредсказуемы, имея в виду, что «управление культурой чревато непредвиденными последствиями для организации»<sup>2</sup>.

### 3.3. Типология организационных культур

Существует множество подходов к типологизации организационных культур. Рассмотрим наиболее значимые из них.

**Классификация Ч. Ханди.** В основе данной классификации лежит стиль управления. По этому критерию выделяют четыре типа корпоративной культуры.

*Культура власти или культура Зевса (паутина)* (рис. 3.6).

---

<sup>1</sup> Занковский А.Н. Организационная культура. URL: <http://www.socioego.ru/teoriya/istoch/zanc>.

<sup>2</sup> Ackroyd S., Crowdy P.A. Can culture be managed ? Working with raw material // Personal Review. 1990. № 19 (5).

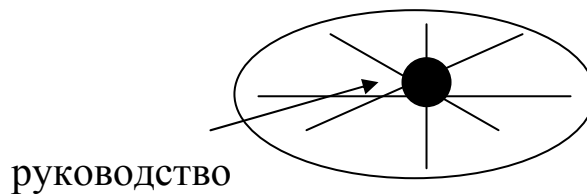


Рис. 3.6. Культура власти

Для нее характерен авторитарный стиль управления. Контроль за исполнением решений осуществляется централизованно, набор и продвижение персонала осуществляется по критерию личной преданности руководителю. Используется жесткая иерархическая структура управления. Данная структура свойственна вновь образованным коммерческим структурам, это небольшие организации, где так необходим личный контроль.

«—»: ошибка руководителя может привести к гибели предприятия; низкий моральный дух.

*Культура роли или культура Аполлона (храм) (рис. 3.7).*

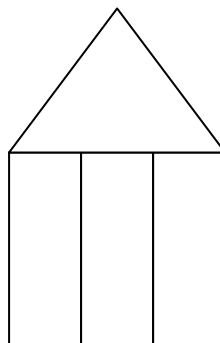


Рис. 3.7. Культура роли

Это бюрократический тип организационной культуры. Каждый исполняет свою роль, четко распределена ответственность (функциональное распределение и специализация участков, деятельность которых координируется и контролируется небольшим звеном высшего руководства).

Этот тип культуры функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности. Здесь важна должность, а не личные качества человека.

«—»: исполнители не готовы думать глобально, в меняющихся условиях это негативно сказывается на результатах деятельности организации.

Организация с такой культурой способна успешно работать в стабильной, предсказуемой обстановке.

*Культура задачи или культура Афины (сеть с узлами)* (рис. 3.8).

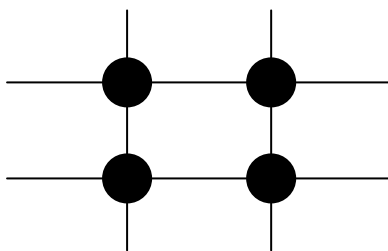


Рис. 3.8. Культура задачи

Афина в древнегреческой мифологии – это богиня войны. Организация с подобного рода культурой способна успешно работать в экстремальных условиях. Руководитель выполняет роль координатора, распределяет задачи и ресурсы. Основное внимание здесь уделяется скорости выполнения работы, персоналу предоставляется значительная возможность выбора вариантов принятия решений, приветствуются творчество и инициатива.

Эффективность деятельности организации с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и корпоративным групповым эффектом.

*Культура личности или культура Диониса (созвездие, звездная галактика)* (рис. 3.9).

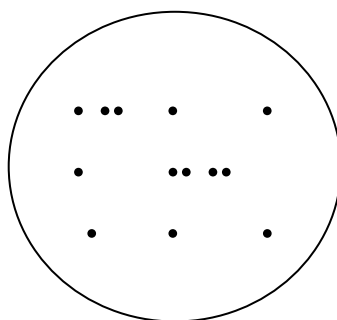


Рис. 3.9. Культура личности

Основу организации в данном случае составляют творческие личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то общих задач, а для того, чтобы они могли добиваться

собственных целей. Примером могут служить юридические консультации, адвокатские конторы, консалтинговые фирмы. Здесь важно учесть интересы каждого сотрудника.

**Типология Р. Гоффи и Г. Джонс** (рис. 3.10). В основе классификации лежит два признака:

- *Социальность* – степень искренней дружелюбности между членами организации.
- *Солидарность* – способность организации достигать общие цели быстро и эффективно (ориентация на человека).



Рис. 3.10. Типология корпоративной культуры, предложенная Р. Гоффи и Г. Джонс

*Сетевая культура (политическая)*. Позволяет принимать решения, основываясь на личностных взаимоотношениях, пренебрегая служебной лестницей. Главную роль играют отношения в коллективе, а также индивидуальные связи. Субординация может нарушаться из-за данных индивидуальных связей.

Сеть личностных отношений отрицательно сказывается на результативности поставленных целей. Работа может быть отодвинута на второй план. Это мягкий тип культуры, для которого характерно отсутствие иерархии, люди могут изменить должность.

*Меркантильная культура*. Высокая ориентация на работу. Личные отношения второстепенны. Справедливое вознаграждение. Это жесткий тип культуры, где работа – отдельно, а личная жизнь – отдельно. Увольняются все, кто не дотягивают до стандарта. Данный тип культуры является наиболее эффективным, так как достигаются цели организации.

**Фрагментарная культура.** Нет дружбы, нет общих целей. Распространена на предприятиях, где не надо поддерживать социальные связи. Сплоченность вокруг общей задачи не высока. Например, работа на дому, работа в газете.

**Общая культура.** Существует на предприятиях, которые долго работают на рынке или имеют небольшой размер. Здесь важны личностные отношения, но это не сказывается на целях. Данный тип культуры сложно построить на большом предприятии. Например, это может быть «семейный бизнес» или предприятие с длительной историей. Ее очень трудно достичь и поддерживать, она не поддается трансформации. Большая роль отводится руководству, из-за чего проявление собственной инициативы встречает сопротивление с его стороны. Это сильный тип культуры.

**Типология корпоративных культур Р. Акоффа<sup>1</sup>.** В основе классификации лежит два признака: степень привлечения работников к постановке целей и степень привлечения работников к выбору средств для достижения этих целей (рис. 3.11).



Рис. 3.11. Типология корпоративной культуры по Р. Акоффу

**Корпоративный тип культуры** – низкая степень привлечения работников к установлению целей и низкая степень привлечения работников к выбору средств. Господствуют отношения автократии.

**Консультативный тип культуры** – высокая степень привлечения работников к установлению целей и низкая степень привлечения работников к выбору средств. Господствуют отношения доктор-пациент. Например, лечебные заведения, учебные институты.

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. С. 431–432.

*Партизанский тип культуры* – низкая степень привлечения работников к установлению целей и высокая степень привлечения работников к выбору средств. Господствуют отношения автономии. Примерами могут служить кооперативы, творческие союзы, клубы.

*Предпринимательский тип культуры* – высокая степень привлечения работников к установлению целей и высокая степень привлечения работников к выбору средств. Господствуют отношения демократии.

**Типология рамочной конструкции конкурирующих ценностей К. Камерона и Р. Куинна<sup>1</sup>.** В основе разработки типологии конкурирующих ценностей лежало исследование важнейших параметров эффективных организаций. В результате авторами было выделено два главных измерения:

- критерий «динамизм – стабильность»;
- критерий «интроверсия – экстраверсия».

Первый критерий имеет два полюсных значения. Это означает, что есть эффективные организации, склонные к переменам, они отличаются адаптивностью и органической цельностью. Например, Microsoft или Nike. Другие эффективные организации достаточно стабильны и предсказуемы. Например, большинство университетов, правительственные органы, конгломерат Boeing.

Другой критерий разделяет внутреннюю ориентацию и интеграцию от внешней ориентации и дифференциации.

Оба измерения образуют четыре квадранта, каждый из которых характеризуется определенным типом организационной культуры (рис. 3.12).



Рис. 3.12. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

<sup>1</sup> Потемкин В.К. [и др.]. Организационная культура С. 101–110.



*Иерархическая культура (бюрократия).* Классическими атрибутами бюрократии, выделенными в работе немецкого социолога Макса Вебера, являются: правила, специализация, система отбора по оценкам, иерархия, раздельная собственность, обезличивание, учет. Соответствие этим характеристикам гарантировало высокую эффективность организациям, нацеленным на обеспечение рентабельного, надежного, плавно текущего и предсказуемого выпуска продукции в условиях относительно стабильного внешнего окружения. Иерархическая культура – это культура роли. Тем, что делают люди, руководят процедуры. Эффективные лидеры – это хорошие координаторы и организаторы. Важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации заключаются в обеспечении стабильности, предсказуемости и рентабельности. Организацию при этом объединяют формальные правила и официальная политика. Примерами таких организаций могут служить McDonalds, Ford Motor Company, правительственные органы (департамент юстиции).

Для них свойственно наличие множества иерархических уровней: например, Ford имеет 17 уровней менеджмента.

*Рыночная культура.* Это тип организации, функционирующей как рынок, т. е. ориентированной на внешнее окружение, а не на свои внутренние дела. Внимание фокусируется на отношениях с внешними клиентами (поставщиками, потребителями, подрядчиками, профсоюзами, кредиторами и т. д.). В основе функционирования рыночной культуры лежат механизмы рыночной экономики, прежде всего, монетарный обмен. Главный фокус сосредоточен на достижении конкурентных преимуществ, завоевании ниш на рынке, продуктивности, результативности, удовлетворении потребителя и получении прибыли.

*Клановая культура.* Эта форма организации напоминает организацию семейного типа, для которой характерны сплоченность, соучастие, разделяемые всеми ценности, заповеди и цели, ощущение организации как «мы», преданность делу и организации. Вместо правил и процедур здесь – бригадная работа, программы вовлечения наемных работников в бизнес, кружки качества, забота о повышении квалификации наемных работников. Значимыми характеристиками являются минимум уровней менеджмента, неофициальность и самоуправление, пожизненные гарантии занятости, наличие акций в собственности рядовых работников, участие наемных работников в принятии решений, ротация кадров, высокая степень сплочен-

ности коллектива. Организация с клановой культурой – это дружное место работы, где люди имеют много общего и доверяют друг другу.

**Адхократическая культура.** Это тип идеальной организации, адекватно реагирующей на бурные, интенсивно меняющиеся внешние условия. Характерен для типа организаций XXI в., когда к успеху ведут новаторские и опережающие время решения. Слово адхократия произошло от латинского выражения *ad hoc* (по случаю). Адхократии – это временные структуры, которые распускаются, как только выполнена поставленная задача. Адхократии характеризуют как «шатры, а не дворцы». Их главная цель – повышение адаптивности организации, обеспечение гибкости и творческого подхода к делу в ситуациях неопределенности, двусмысленности и перегрузки информацией. Данный тип организаций присущ аэрокосмической индустрии, сферам разработки программных продуктов, кинопроизводства, консалтинга. Здесь не используется централизованная власть и авторитарные взаимоотношения, а ярко выражен акцент на индивидуальности, поощрении риска, предвидении будущего, исследованиях и развитии. Адхократическим блокам свойственно отсутствие какой-либо организационной схемы, временное физическое пространство, временные роли, творчество и новаторство. В долгосрочной перспективе организация ориентируется на быстрый рост и обретение новых ресурсов. Успех в ней означает производство (предоставление) уникальных и оригинальных продуктов и услуг.

В книге Ким Камерон и Роберта Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры»<sup>1</sup> приводится инструмент оценки текущего и желательного состояния организационной культуры (вопросник). Применяв эту методику, можно определить тип доминирующей в конкретной организации культуры и предпринять меры по усилению тех или иных аспектов деятельности конкретной организации, которые способствуют культурной трансформации.

**Типология Т. Дила и А. Кеннеди.** В основе этой типологии лежит выделение двух критериев, оказывающих на организационную культуру сильное влияние:

– *риск* – насколько объективно и субъективно содержат в себе риск те или иные решения и действия, связанные с функционированием рынка;

---

<sup>1</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

– *обратная связь* – насколько быстро выясняется, правильным ли было принятое решение и эффективным ли было конкретное действие, а также сведения о реальных последствиях принятых решений, поступающих быстро или, по объективным причинам, медленно.

Культура высокого риска и быстрой обратной связи – формируется среди индивидуалистов, которые постоянно рискуют, но получают обратную связь быстро независимо от того, правильны их действия или нет (индустрия развлечений, полиция, армия, строительство, управленческий консалтинг, реклама).

Культура низкого риска и быстрой обратной связи. Служащие мало чем рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском. Все действия получают быструю обратную связь. Клиент правит балом и определяет все. Обслуживание клиента, стремление угодить ему является сутью этой культуры. Важна команда, а не отдельный человек (тип культуры присущ организациям по сбыту, магазинам розничной торговли, компаниям по вычислительной технике, высоким технологиям, предприятиям массовой торговли потребительскими товарами, компаниям по страхованию жизни).

Культура высокого риска и медленной обратной связи. Высокий риск, предельно высокие инвестиции, медленная обратная связь, длительный процесс принятия решений, жизнестойкость и долговременная перспектива – вот характерные черты предприятий с таким типом организационной культуры. Циклы принятия решений занимают часто годы. Девизом здесь являются слова «преднамеренность» и «делайте правильно», а не «действия любой ценой» (это нефтяные компании, архитектурные фирмы, производители товаров производственного назначения, авиационные компании, коммунальные службы).

Культура низкого риска и медленной обратной связи. Характерные черты этого типа культуры – небольшой риск, медленная обратная связь, внимание сотрудников и руководства концентрируется на техническом совершенстве, расчете степени риска, деталях. Дефицит обратной связи заставляет служащих сосредотачивать свою энергию на том, как они что-то делают, а не на том, что они делают. Внимание уделяется памятным запискам, регистрации и подшивке документов, записям и техническим усовершенствованиям. Четко видны символы статуса. Лозунгом такой фирмы может быть выражение «стремитесь к техническому совершенству»

в работе» (это сферы страхования, банковского дела, финансовых услуг, строительные общества, правительственные департаменты).

**Модель У. Оучи**<sup>1</sup>. У. Оучи сделал попытку показать, как соединение преимуществ двух различных культур (американской и японской) формирует эффективный вариант культуры американской деловой организации.

В основе модели У. Оучи – сравнительный анализ семи переменных организационной культуры:

- обязательства организации по отношению к своим членам (процессы найма и увольнения, уровень текучести кадров);
- оценка выполнения работы (как организации оценивают работу сотрудников: количественные и качественные измерители; временной лаг и его влияние на карьеру);
- планирование карьеры (количество выполняемых в процессе прохождения карьеры функций);
- система контроля (как выстроена система контроля: формально и четко или через неформальные и менее структурированные механизмы. Наиболее эффективным механизмом является организационная культура);
- принятие решений (групповая форма принятия решений, индивидуальная или на основе консенсуса);
- уровень ответственности (У. Оучи предлагает участие работников в управлении с сохранением ответственности на индивидуальном уровне, когда последнее слово остается за менеджером);
- интерес к человеку (по мнению Оучи, личность в организации следует рассматривать шире, чем просто работника: проявлять интерес к его увлечениям, домашней жизни, желаниям и т. д., что не характерно для типичной американской организации).

Семь сравниваемых переменных отражены в табл. 3.7<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. С. 570.

<sup>2</sup> Там же. С. 356.

Таблица 3.7

## Модель организации типа «Z» У. Оучи

Культурные переменные	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широкоспециализированная	Умеренноспециализированная	Узкоспециализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

Модель У. Оучи была широко распространена в практике управления на японских автомобильных заводах фирм «Тойота» и «Ниссан» в США. Когда компании систематически инвестировали в своих работников и их работу на протяжении длительного периода времени, наблюдались постепенные и значительные улучшения.

**Типология С. Медок, Д. Паркин.** Данная классификация характеризует гендерные отношения<sup>1</sup>. В ее основе проведенные авторами классификации исследования, показавшие склонность мужчин не признавать дискриминации женщин, тогда как женщины склонны жаловаться на некорректное обращение с ними.

**Культура «джентльменского клуба»** – характеризуется тем, что мужчины в таких организациях подчеркнуто вежливо и учтиво заботятся о женщинах. Их оберегают от выполнения работы, требующих серьезных усилий, учтиво удерживают на определенных ролях. Основная же цель такой «заботы» – не позволить женщине выйти за определенные для нее рамки. Поэтому в таких организациях женщинам редко удастся сделать карьеру, поскольку им приходится противостоять не только мужчинам, но и другим женщинам, которые считают такие нормы оправданными.

**Культура «казармы»** – такая культура может быть определена как культура «подавления», она характерна для организаций, управляемых

<sup>1</sup> Бокуш Л. Гендерная культура или типология взаимоотношений полов в организациях. СПб.: Наука, 2000. С. 29.

небольшой группой мужчин. В основе культуры – презрение к женщинам, работникам физического труда и всем работникам, не обладающим властью. В таких организациях женщины оказываются наиболее бесправными членами, к их мнению никто и никогда не прислушивается.

*Культура «спортивной раздевалки»* – в культуре ценятся такие мужские качества, как мужественность, спортивность, энергичность, сексуальность. При этом женщины вынуждены подыгрывать мужчинам, всячески (яркой косметикой, духами) стараться привлечь к себе их внимание. Обычно женщины не задерживаются в таких организациях, поскольку служебные романы с громкими скандалами приводят к личным драмам.

*Культура «слепоты к фактору пола»* – предполагает наличие мнения, что женщины ничем не отличаются от мужчин и могут так же и столько же работать, невзирая на двойную занятость женщин, на биологические особенности. Мужчина-руководитель при этом подчеркивает, что является противником половой дискриминации, легко назначает женщин на ночные дежурства и поздно заканчивающиеся работы, отправляет их в различные командировки и т. п. Естественно, для большинства женщин такие условия являются невыполнимыми, что приводит к уходу из организации.

*Культура «лжеподдержки»* – в рамках этой культуры принято активно выступать за равноправие женщин, но реально ничего для этого не делать. Такой тип культуры характерен для государственных и политических организаций. На деле такая «поддержка» принимает новую форму дискриминации – женщин как социально уязвимых начинают «продвигать», «поддерживать», нянчить, ограждая тем самым от принятия решений.

*Культура «смышленных мачо»* – основная ценность организации с таким типом культуры – умение работать круглые сутки в высоком темпе. Поэтому для продвижения по служебной лестнице женщина должна полностью забыть обо всем, кроме работы.

**Типология С. Бакулина.** Данная классификация основана на рассмотрении взаимоотношений между членами организации<sup>1</sup>.

*Культура власти* – предполагает четкую соподчиненность корпоративных ценностей. Основа культуры – разница между высшим руко-

---

<sup>1</sup> Бакулин С. Конфликт и диалог корпоративных культур // Управление персоналом. 2004. № 4. С. 65.

водством и остальным персоналом. Руководство полностью контролирует деятельность подчиненных.

*Культура родства* – предполагает тесные взаимоотношения в организации. Характерна для небольших компаний, где в состав руководства входят люди, связанные родственными отношениями. Организационные ценности – полнейшее смешение служебной и личной жизни, пожизненный наем, коллективное принятие решений и коллективное несение ответственности.

*Культура равенства* – характеризуется большой самостоятельностью в принятии решений и самостоятельной ответственностью. Персонал таких компаний считается основным ресурсом, а средства, вкладываемые в него, воспринимаются как долгосрочные инвестиции.

*Культура креатива* – предполагает приоритет творчества над четкой организацией и субординацией. Встречается в творческих организациях.

**Типология Ю. Мельника, О. Мельник.** Классификация основана на составляющих элементах организационной культуры: ценности, убеждения, нормы, климат<sup>1</sup>.

*Культура ценностей.* Люди объединены общими целями и ценностями. При этом ценности организации совпадают с личными ценностями. В организации наблюдается комфортная психологическая обстановка. Ценится инициатива и творчество, командный результат. Культура отличается большой гибкостью, возможностью прорыва и высоких достижений. Однако ситуация может неадекватно измениться в случае ухода из организации сильной личности.

*Культура убеждений.* Конкурентоспособность такой организации зависит от лидера и его профессионализма, человеческих качеств, интеллекта. В такой культуре четко обозначены правила игры, налажено взаимодействие сотрудников, они обеспечены необходимой деловой информацией.

*Культура норм.* Предполагает соблюдение баланса интересов сотрудников и компании в рамках четко установленных правил и процедур, определяющих основные действия и решения организации. Все права и обязанности сотрудников четко определены и расписаны. Такие

---

<sup>1</sup> Мельник Ю., Мельник О. Организационная культура как процесс эффективного управления предприятием // Служба кадров и персонал. 2006. № 4. С. 68.

организации стабильны, предсказуемы, в них легко происходит замена одного сотрудника другим.

*Культура климата.* Во главе угла – интересы личности. К сотрудникам проявляется повышенное внимание. Ценятся хорошие взаимоотношения в коллективе, комфорт, психологическая атмосфера. Отличие такой культуры в том, что коллектив состоит из высокопрофессиональных людей. Формализованные процедуры отсутствуют, контроля и иерархии нет, все основано на взаимном доверии и обоюдном согласии.

*Типология Моутона-Блейка*<sup>1</sup>. Критерии разделения на разные типы корпоративных культур – степень учета интересов производства и интересов людей. Выделяются пять типов культур и пять стилей управления.

*Культура загородного клуба.* Главный девиз организации: «Мы одна команда и стремимся к высоким идеям». В остальном характеристики совпадают с культурой ценностей, рассмотренной в предыдущей классификации.

*Культура власти-подчинения.* Главный девиз организации: «У нас не болеют, свои проблемы оставь дома». Остальные характеристики идентичны рассмотренной выше культуре убеждений.

*Культура организации.* Главный девиз: «Все должно быть в соответствии с процедурой». Культура соответствует культуре норм.

*Культура команды.* Девиз: «Чтоб все были довольны». Это подобие культуры климата.

*Культура объединенного управления.* Это негативная, как считает автор, культура. Она подразумевает минимальное внимание как к бизнесу, так и к людям. Встречается в некоторых бюрократических структурах, где руководитель «явно не на своем месте». Характеристики культуры – «Пусть не платят, зато и работать не заставляют».

*Типология Н.И. Шаталовой*<sup>2</sup>. Данная классификация представляет собой попытку выделения типов культуры в зависимости от принятых руководством приоритетов и принципов.

*Культура типа «прибыль».* Культура, ориентированная на прибыль, предполагает, что поведение работников определяется формальными процедурами, в организации существует жесткая иерархия, сотрудники

---

<sup>1</sup> Иванова С. В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. М.: Эксмо, 2007. С. 163.

<sup>2</sup> Организационная культура: учебник / под ред. Н.И. Шаталовой. М.: Экзамен, 2006. С. 68.



относятся друг к другу как к конкурентам, основной ориентир менеджмента – рентабельность производства. Особенность кадровой политики – отношение к работникам как к одному из видов ресурсов (предполагает строжайшую экономию, отсутствие мотивации, использование наказания как меры воздействия на работников, отсутствие обратной связи с работниками, закрытая информация о деятельности и перспективах развития).

*Культура типа «клиент».* Культура, ориентированная на клиентов. Предполагает наличие убеждения в том, что потребители – главные действующие лица. В организациях поощряется инициатива и соперничество. Преобладает стремление к конкурентоспособности. Кадровая политики формирует модель работника, который высоко образован, умеет расположить к себе, хорошо знает рынок. Оплата труда зависит от состояния клиентской базы. Обучение работников нацелено на получение знаний и навыков в области маркетинга.

*Культура типа «работник».* Культура, ориентированная на работников, предполагает наличие стабильного коллектива, надежных работников. Организация подобна большой семье, персонал широко участвует в принятии решений, существует гарантия занятости. Основная ценность – неизменность и стабильность. Кадровая политика нацелена на максимальное раскрытие трудового потенциала работника (воспитание приверженности работника компании, высокая заработная плата, систематическое обучение, максимальная доступность информации).

*Культура типа «развитие».* Культура, ориентированная на развитие (инновации и качественное совершенствование), предполагает, что компания имеет достаточно прочные позиции на рынке и нацелена на дальнейшее развитие и расширение границ рынка. Основные ценности – достижение высокого качества, развитие предприятия и работников, динамичность, инновационная активность, работа в команде, эмоциональная поддержка работников руководством, взаимная поддержка сотрудников, стремление научить чему-то новому другого, новаторство, профессионализм. Особенность кадровой политики – повышенное внимание к квалификации, проявляется во всех функциях управления персоналом.

***Типология организационных культур с учетом национального признака Г. Хофстеда.*** Голландский ученый Геерт Хофстед осуществил большой исследовательский проект по изучению различий национальных культур в деятельности дочерних компаний многонациональной корпора-

ции в 64 странах. Он опросил более 160 тыс. менеджеров и сотрудников организаций об удовлетворенности их своим трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих в процессе работы, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях.

Г. Хофстед выявил высоко значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран. Он выяснил, что большинство различий в рабочих ценностях и отношениях объясняются национальной культурой, а также зависят от места в организации, профессии, возраста и пола. Г. Хофстед выделил пять аспектов, характеризующих менеджеров и специалистов и организацию в целом: индивидуализм-коллективизм, дистанция власти, стремление к избеганию неопределенности, мужественность-женственность, долгосрочная-краткосрочная ориентация.

*Индивидуализм-коллективизм.* Индивидуализм – степень, с которой люди страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы. Коллективизм – низкая степень индивидуализма (табл. 3.8). Индивидуализм имеет место, когда люди определяют себя как индивидуальность, и заботятся только о самих себе, о своей семье и своих родственниках.

Коллективизм характеризуется тесной взаимосвязью человека с группой. Группа заботится об удовлетворении потребностей членов группы, обеспечивает им поддержку и безопасность взамен на их преданность.

Преобладание индивидуалистической культуры в организации характерно невмешательством сотрудников в личную жизнь друг друга; сотрудники считают, что должны надеяться только на себя и отстаивать только свои интересы, проявляют индивидуальную инициативу каждого члена организации; социальные связи дистанционные; продвижение по службе происходит только на основе компетенции; руководство использует новые идеи и методы для стимулирования активности индивидов и групп. При коллективистской культуре организации сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел, ожидают, что предприятие будет защищать их интересы, сохраняют чувство долга и лояльность перед руководством; продвижение по службе происходит исключительно внутри организации в соответствии со стажем; характерна сплоченность социальных связей.

Таблица 3.8

**Характеристика индивидуалистической  
и коллективистской культуры организации**

<b>Параметры культуры</b>	<b>Индивидуалистическая культура организации</b>	<b>Коллективистская культура организации</b>
Вмешательство в личную жизнь сотрудников	Руководство не желает вмешиваться в личную жизнь сотрудников	Сотрудники ожидают участия организации в решении их личных дел
Влияние организации на самочувствие сотрудников	Слабое	Сильное
Защита интересов	Сотрудники считают, что должны надеяться только на себя, отстаивать свои интересы	Сотрудники ожидают, что предприятие будет защищать их интересы
Функционирование предприятия	Индивидуальная инициатива каждого члена организации	Чувство долга и лояльность сотрудников
Продвижение по службе	Внутри или вне организации на основе компетенции	Исключительно внутри организации в соответствии со стажем
Мотивация	Руководство использует новые идеи и методы, стимулирует активность индивидов и групп	Руководство использует традиционные формы
Социальные связи	Дистанционность	Сплоченность

*Дистанция власти* (табл. 3.9). Измеряет степень, в которой наименее наделенный властью индивид в организации принимает неравноправие в распределении власти и считает его нормальным положением вещей.

Таблица 3.9

**Характеристика культур с высоким и низким уровнем  
дистанции власти**

<b>Параметры культуры</b>	<b>Культура с высоким уровнем дистанции власти</b>	<b>Культура с низким уровнем дистанции власти</b>
Частота выражения подчиненными своего несогласия	Низкая	Высокая
Предпочтение стиля управления	Директивный	Демократический
Восприятие неравенства	Неравенство людей	Неравенство ролей
Отношение к руководителям	Подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей, людей иного, чем они сами, типа	Подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же, как они, людей

Параметры культуры	Культура с высоким уровнем дистанции власти	Культура с низким уровнем дистанции власти
Доступность руководства	Высшее руководство недоступно	Высшие руководители доступны
Отношение к праву	Приказы не обсуждаются: сила предшествует праву	В организации право первенствует по отношению к силе
Структура организации	Многоуровневая, тенденция к централизации	Плоская, тенденция к децентрализации
Размер управленческого аппарата	Большое количество управляющих-контролирующих сотрудников	Управляющий состав малочисленный
Дифференциация заработной платы	Большая	Достаточно небольшая
Квалификация работников низшего уровня	Низкая	Высокая
Статус рабочих и служащих	«Белые воротнички» обладают более высоким статусом	Рабочие обладают тем же статусом, что и служащие

До какой степени подчиненный принимает, что его начальник имеет больше власти? Прав ли начальник только потому, что он начальник, или потому, что он больше знает? Выполняет ли сотрудник работу таким образом потому, что так хочет начальник, или потому, что он считает, что это наилучший способ выполнения? Вот вопросы, на которые необходимо ответить при диагностике этого параметра в организации. Культура с высоким уровнем дистанции власти характерна низкой частотой выражения подчиненными своего несогласия, директивным стилем управления; подчиненные рассматривают своих руководителей как «других» людей иного, чем они сами типа, «белые воротнички» обладают более высоким статусом; высшее руководство недоступно; приказы не обсуждаются: сила предшествует праву; многоуровневая централизация управления; большая дифференциация уровня заработной платы. Напротив, культура с низким уровнем дистанции власти имеет демократический стиль управления; подчиненные рассматривают свое высшее руководство в качестве таких же людей, как они, высшее руководство доступно; право первенствует по отношению к силе; децентрализованная структура управления.

*Стремление к избеганию неопределенности* (табл. 3.10).

Этот параметр измеряет степень, в которой люди чувствуют угрозу от неопределенных, неясных ситуаций, и степень, в которой они стараются избегать таких ситуаций. Для снижения ситуации неопределен-

ности сотрудники организации создают условия, обеспечивающие им большую стабильность, посредством применения более формальных правил, отвержения девиантных идей и поведения; принимается вера в возможность абсолютной истины.

Культура, стремящаяся к определенности, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью.

Культура, принимающая неопределенность, характеризуется большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью (терпимостью).

Таблица 3.10

**Характеристика культур с высоким и низким уровнем избегания неопределенности**

<b>Параметры культуры</b>	<b>Культура с низким уровнем избегания неопределенности</b>	<b>Культура с высоким уровнем избегания неопределенности</b>
Отношение ко времени	Готовность персонала жить настоящим днем	У работников большая тревога за будущее
Предпочитаемый размер организации	Работники предпочитают небольшую организацию	Работники предпочитают крупные организации
Возраст менеджеров среднего уровня	Молодежь	Средний и пожилой
Мотивация достижения цели	Устойчивая	Низкая
Отношение к успеху	Надежда на успех	Боязнь неуспеха
Готовность к риску	Большая	Слабая
Предпочитаемый тип карьеры	Предпочтение управленческой карьеры перед карьерой специалиста	Предпочтение карьеры специалиста перед карьерой управленца
Квалификация руководителя	Руководитель не является специалистом в сфере управления	Руководитель должен быть экспертом, специалистом в сфере управления
Отношение к конфликтам	Конфликт в организации рассматривается как естественное состояние	Конфликты в организации нежелательны
Конкуренция между работниками	Нормальное и продуктивное явление	Соперничество не приветствуется
Готовность к компромиссу с оппонентами	Высокая	Низкая
Готовность к неопределенности в работе	Высокая	Низкая

В организациях с высоким уровнем избегания неопределенности руководители, как правило, концентрируются на частных вопросах и деталях, ориентированы на выполнение задания, не любят принимать рискованных решений и брать на себя ответственность.

В организациях с низким уровнем избегания неопределенности руководители концентрируются на стратегических вопросах, готовы принимать рискованные решения и брать ответственность на себя.

«Мужественность» – «женственность» (табл. 3.11).

Таблица 3.11

### Характеристика «мужских» и «женских» культур

Параметры культуры	«Мужская» культура	«Женская» культура
Роль мужчины и женщины	Мужчина должен зарабатывать, женщина – воспитывать детей	Мужчина не обязательно должен зарабатывать на жизнь, он может заниматься воспитанием детей
Доминирование	Мужчина должен доминировать в любой ситуации	Различие между полами не влияет на занятие властных позиций
Главная ценность	Успех – единственное, что значимо в жизни	Качество жизни
Жизнь и работа	Жить для работы	Работаю, чтобы жить
Что является важным	Деньги и хорошие материальные условия	Мужчины и окружение
Стремление	Всегда быть лучшим	Ориентация на равенство, не пытаться казаться лучше других
Отношение к свободе	Независимость	Солидарность
Чувство	Уважать тех, кто добился успеха	Сочувствие неудачникам
Принятие решений	Логика	Интуиция

Мужественность – это степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются настойчивость, напористость, добывание денег и приобретение вещей и не придается особого значения заботе о людях.

Женственность – это степень, в которой доминирующими ценностями в обществе считаются взаимоотношения между людьми, забота о других и всеобщее качество жизни.

Измерение «мужественности – женственности» имеет важное значение для определения методов мотивации на рабочем месте, выбора способа решения наиболее сложных задач, для разрешения конфликтов.

Ценности, связанные с долгосрочной ориентацией, определяются расчетливостью и напористостью; ценностями, связанными с краткосрочной ориентацией, являются уважение к традициям, выполнению социальных обязательств и стремлению не терять своего лица.

Долгосрочная – взгляд в будущее, стремление к накоплению, упорство и настойчивость в достижении целей, краткосрочная – взгляды на прошлое и настоящее.

В отличие от предыдущих четырех аспектов, для этого показателя таблица различий не составлялась из-за недостаточной изученности этой области (табл. 3.12).

Таблица 3.12

**Последствия различий национальных культур  
для процесса работы**

<b>Культура с небольшой дистанцией власти</b>	<b>Культура с большой дистанцией власти</b>
Иерархия означает неравенство ролей, основанное на полезности и необходимости Подчиненные ожидают консультаций со стороны руководства. Идеальный руководитель – изобретательный демократ	Иерархия означает существующее неравенство. Подчиненные рассчитывают на то, что им скажут, что нужно делать. Идеальный руководитель – благосклонный автократ (хороший отец)
<b>Культура с развитым коллективизмом</b>	<b>Культура с развитым индивидуализмом</b>
Ценностные стандарты различаются внутри групп и вне их: сепаратизм. Другие люди оцениваются как члены их группы. Более важны взаимоотношения между людьми, чем задачи. Отношения между работодателем и наемным работником строятся на основе моральной модели	Одни и те же ценности применимы ко всем: универсализм. Другие люди оцениваются как потенциальные ресурсы. Более важны задачи, чем взаимоотношения. Отношения между работодателем и наемным работником строятся на основе расчета
<b>Женственная культура</b>	<b>Мужественная культура</b>
Излишняя самоуверенность осмеивается. Сотрудники согласны работать за более низкие ставки оплаты труда. Фокус на качество жизни. Интуиция	Излишняя самоуверенность высоко ценится. Сотрудники согласны работать только за более высокие ставки оплаты труда. Фокус на карьерный рост. Решительность
<b>Культура с низким стремлением избежать неопределенности</b>	<b>Культура с высоким стремлением избежать неопределенности</b>
Неприятие правил – писаных или неписаных. Низкий уровень формализации и стандартизации. Терпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями	Эмоциональная потребность в правилах – писаных или неписаных. Высокий уровень формализации и стандартизации. Нетерпимость к людям с отклоняющимся поведением и идеями

На основе различного сочетания этих параметров Г. Хофстед провел культурное картирование организаций многих стран мира.

Г. Хофстед измерил эти переменные в баллах по десяти странам. Максимальное значение равнялось 100 баллам.

Результаты измерения представлены ниже (табл. 3.13).

Таблица 3.13

Сравнительное положение индексов / показателей российской культуры в контексте ключевых культур Запада и Востока (по Г. Хофстеду)<sup>1</sup>

Страна	Индивидуализм	Мужественность	Избежание неопределенности	Дистанция власти	Долгосрочность
Россия (1995 г.)	41	45	68	40	59
Россия (до 1990 г.)	26	28	86	76	79
США	91	62	46	40	29
Китай (до 1980 г.)	20	50	60	80	100
Китай (2000 г.)	22	58	80	62	71
Германия	67	66	65	35	30
Франция	71	43	86	68	30
Япония	46	95	92	54	80

Следует отметить, что не все люди в каждой из обследованных стран чувствуют и действуют в точности в соответствии с полученными баллами.

*Модель Г. Лэйна и Дж. Дистефано*<sup>2</sup>. Г. Лэйн и Дж. Дистефано разработали модель определения влияния национального на организационную культуру. В основе данной модели лежит шесть переменных, определяемых ими как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Шесть переменных включают:

- отношение человека к природе;
- ориентацию во времени;
- веру о природе человека;
- ориентацию на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентацию в пространстве.

Вариации указанных переменных отражены ниже (табл. 3.14).

---

<sup>1</sup> Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. С. 568.

<sup>2</sup> Там же.



**Матрица «культурных» переменных и их вариаций  
в разных культурах**

<b>Переменные</b>	<b>Вариации в изменении переменных</b>		
Отношение человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить настоящим	Жить будущим
Вера о природе человека	Человека нельзя изменить		Человека можно изменить
	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
Ориентация на деятельность	От работы важно получать удовлетворение	В работе важен ее процесс	В работе важен ее результат
Отношения между людьми	На основе иерархических связей	На основе групповых связей	На основе индивидуальных связей
Ориентация в пространстве	Как частичка общества	Смесь умеренного индивидуализма с принадлежностью к системе	Как отдельное частное лицо

Каждая из перечисленных переменных связана с характеристиками организационной культуры, преобладающей в данном обществе.

**Типология Ф. Тромпенаарса.** В рамках изучения межкультурных отношений в многонациональных корпорациях большой интерес представляет классификация национальных культур, по Фонсу Тромпенаарсу. Ф. Тромпенаарс регламентирует оргкультуру компании не только по технологиям и рынкам, но и по национальным культурным предпочтениям руководителей и работников организации. При выделении характера или типа корпоративной культуры, как считает Ф. Тромпенаарс, особенно важны три аспекта жизнедеятельности организации:

- взаимоотношения в целом между работниками и организацией;
- иерархическая структура власти, определяющая начальников и подчиненных;
- общие представления каждого сотрудника о судьбе организации, ее предназначении и целях, а также о своем месте в ней.

Для выделения различных типов корпоративных культур Ф. Тромпенаарс сравнил их по следующим параметрам: равенство-иерархия; ориентация на человека (личность) – на задачу (цель).

Это позволило ему вычленить четыре типа корпоративных культур, которые значительно различаются тем, как в них принято учиться, думать, меняться; как в них стимулируется мотивация и разрешаются конфликты, как и за какие заслуги или достижения производятся вознаграждения (табл. 3.15).

Таблица 3.15

Типология Ф. Тромпенаарса

Эгалитарность	Иерархия
(Равенство) «инкубатор» – культура, ориентированная на достижение	«Семья» – культура, ориентированная на власть
«Управляемая ракета» – культура, ориентированная на цель (задачу)	«Эйфелева башня» – культура, ориентированная на роль

*«Инкубатор».* В основе этой культуры лежит идея о том, что организация вторична по отношению к индивидуальным достижениям человека и ей следует играть роль инкубатора, обеспечивающего все необходимые условия для самовыражения и самосовершенствования человека. Эта культура одновременно и очень личная, и равноправная. Творчество, новизна и развитие составляют суть культуры «инкубатора». Изменения здесь осуществляются быстро и спонтанно. Эта культура учит создавать, а не сохранять меняющиеся модели потребностей. Этой культуре свойственна сильная и искренняя мотивация. В этой культуре силен дух соревновательности, каждый стремится взять дело в свои руки. Забота о личной безопасности невелика, к власти и выгоде стремятся немногие, все увлечены происходящим процессом. Если главная цель будет достигнута, каждый сможет процветать, если нет – «инкубатор» исчезнет. В отличие от «семейной» культуры лидерство в «инкубаторе» завоевывается, а не определяется руководящей должностью.

*«Семья».* Ф. Тромпенаарс использует сравнение с семьей для характеристики культуры, одновременно очень личной (с тесными межличностными отношениями) и иерархической, где признано, что у «отца семьи» опыта и власти значительно больше, чем у детей. Такая корпоративная культура ориентирована на власть, где руководитель считается заботливым отцом, который лучше, чем его подчиненные знает, что следует делать и что принесет большую пользу. Корпорации с таким типом культуры чаще встречаются в странах, куда индустриализация пришла достаточно поздно: Греция, Италия, Япония, Сингапур, Юж. Корея, Ис-

пания. Корпоративные культуры типа «семья» относятся к высококонтекстуальным, что означает небольшую потребность в эксплицитно выраженной информации при высокой значимости культурного контекста, который однозначно воспринимается членами данной культурной общности. Культура «семьи» больше заинтересована в интуитивных знаниях, чем в рациональных, в развитии людей, чем в их использовании и распределении. Личное впечатление о человеке ценится выше эмпирических знаний о нем; знания не столько гипотетические и дедуктивные, сколько основанные на методе проб и ошибок. Предпочтение отдается личным беседам, а не исследовательским опросникам, субъективному взгляду, а не объективным данным. Исполнитель важнее деятельности (кто делает что-то, важнее того, что делается). Например, японцы, которых приглашают на заседание, сначала узнают кто на нем будет присутствовать, и лишь затем интересуются повесткой дня. Изменения в корпоративной культуре типа «семья» обычно носят политический характер, и главные фигуры определяют политику компании. Поскольку члены семьи высоко ценят свои взаимоотношения, их мотивацию может усилить скорее похвала и признательность, чем деньги. Сдельная оплата или любая другая мотивация, которая угрожает прочности «семейных уз», редко приживается в такой корпоративной культуре. Члены «семьи» имеют тенденцию рисковать вместе и способны достаточно хорошо действовать в ситуации неопределенности. Они наиболее уязвимы, когда на пути необходимых изменений в компании возникает внутренний конфликт. Разрешение конфликта часто зависит от умения руководителя. Критические замечания редко высказываются вслух, а если это происходит, коллектив приходит в смятение. Здесь не принято открыто давать негативную оценку, для этого есть специально выделенные место и время. Так, в Японии позволительно критиковать своего босса, лишь распивая с ним его спиртное.

*«Эйфелева башня».* В данной оргкультуре заранее заложено бюрократическое распределение труда, контроль за которым выполняется на верхушке иерархии. Если каждая функция соответствует тому, что предписано системой, значит, все задачи будут решены по плану. Мастер контролирует выполнение нескольких процедур, менеджер контролирует работу нескольких мастеров, и так далее вверх по иерархической лестнице.

Иерархия такой корпоративной культуры значительно отличается от «семьи». Каждый следующий уровень выполняет четкую и демонстративную функцию по удержанию вместе низших уровней. При культуре такого типа руководитель лишь случайный человек: по сути своей это роль. В этом случае карьера базируется на профессиональной квалификации. Мышление, научение, изменение. Для культуры данного типа обучение означает приобретение навыков, необходимых для соответствия своей роли, с тем, чтобы в дальнейшем получить возможность продвижения по служебной лестнице. При этом к людям или «человеческим ресурсам» относятся как к капиталу или денежным ресурсам. Все изменения в культуре «Эйфелева башня» сводятся к смене ролей. Любое изменение задач компании влечет за собой смену профессиональных обязанностей работников. Именно по этой причине рассматриваемый тип корпоративной культуры не способен легко адаптироваться в окружающей среде. Всякое изменение в такой организации чрезвычайно сложно и отнимает много времени: оно связано с написанием новых руководств, сменой существующих процедур, изменением описаний работ и т. д. Мотивация, поощрение, разрешение конфликтов. При типе культуры «Эйфелева башня» работники предельно точны и исполнительны. Им не по себе, когда происходящее лишено порядка и непредсказуемо. Конфликты в этой культуре считаются иррациональными, патологическим нарушением упорядоченных процессов, преступлением против эффективности.

*«Управляемая ракета».* Эта культура эгалитарна, обезличена и ориентирована на задачу. Она похожа на «Эйфелеву башню» в полете. Но если «Эйфелева башня» по сути своей – средство, то «управляемая ракета» – цель: все должно быть сделано для того, чтобы достичь поставленной цели. Эта культура ориентирована на задачу, стоящую перед командой или проектной группой. Руководители и координаторы групп, которым присуща культура данного типа, несут окончательную ответственность за выполнение работы, хотя порой знают меньше, чем специалисты-профессионалы или эксперты. Все члены группы занимают равные позиции. Культура типа «управляемая ракета» часто междисциплинарна и опирается на профессионалов. Такая культура дорога, поскольку настоящие профессионалы стоят недешево. Мышление, научение, изменение. Управление производственным или творческим процессом в культуре типа «управляемая ракета» коррективно, открыто для новых средств, но не для целей. Обучение ограничивается приобретением умения ладить с

людьми, быстро вступать в контакт, играть ту роль в группе, которую требует дело, быть не столько теоретиком, сколько практиком и концентрировать внимание и силы на проблеме, а не на дисциплине. Изменения в культуре «управляемой ракеты» осуществляются быстро: одна цель сменяет другую, формируются новые группы. Мотивация, поощрение, разрешение конфликта. Этой культуре изначально свойственна сильная мотивация: члены группы объединены одной целью, преданы ей и борются за ее выполнение. Все говорят на языке, определяемом производственной необходимостью, а оплата производится в зависимости от качества труда.

**Типология корпоративных культур Т.Ю. Базарова<sup>1</sup>.** Типология на основе типов управления была предложена Д. Коулом и модифицирована отечественными исследователями Т.Ю. Базаровым и П.В. Малиновским. Тип управления – это характеристика того, как принимаются (управленческая форма) и каким способом реализуются (рычаг управления) управленческие решения (рис. 3.13).



Рис. 3.13. Типология организационных культур по Т.Ю. Базарову

Типы управления должны соответствовать культуре организации, и, следовательно, особенностям персонала, который в ней работает. Одна из существенных причин неэффективности управления – рассогласование между этими параметрами организации.

**Органическая** (важно: воля коллектива, авторитет, групповые интересы). Деятельность членов этой организации строится на принципе согласия с общей идеей, которая изначально определена и является целью. Люди оцениваются по тому критерию, насколько они «наши» или

<sup>1</sup> Богдан Н.Н., Парфенова И.Ю. Управление персоналом. Новосибирск. 2011. С. 75.

«не наши». Трудно представить, чтобы в такую организационную структуру попали люди, не разделяющие этой общей идеи.

Проблемы, возникающие в процессе совместной деятельности, решаются также с позиции изначального согласия с целями и задачами. Но если проблема принимает характер хронической, то с ней справляются просто: ей не придается значение, она не обсуждается, словно ее нет. Чаще всего, структура такой организации построена четко, иерархия определена и почти не изменяется, поэтому повседневная работа как бы идет по инерции, на первый взгляд, почти без вмешательства в нее извне.

Функции и ответственность членов группы тоже определены четко и исполняются в точности. Приоритетными являются интересы общего дела, поэтому желания и интересы личности оцениваются и имеют значение только в случае их согласованности с целью организации.

Коммуникации с руководством и между членами группы ограничены и несущественны, так как схемы и модели поведения и реагирования четко прописаны. Вся внутренняя информация считается тем знанием, которое дано только этой группе и вынесение ее вовне карается.

Управленческая форма – коллективистская, опора на авторитет лидера. Примером могут служить фирмы, комплектующиеся не по принципу профессиональной пригодности, а по тому «знаем» или «не знаем» кто он, «наш» или «не наш», «так же он думает как мы, или не так», а также военные структуры.

*Предпринимательская* (важно: максимальная прибыль, рынок). Деятельность в такой организации направляется свободной инициативой. Необходимы сотрудники, которые способны принимать решения, исходя из нескольких возможных вариантов, которые способны брать на себя ответственность за результаты этих решений, подходить к решению возникающих проблем творчески в каждом отдельном случае.

Если проблема становится хронической, ее не игнорируют, как в первом случае, а, наоборот, ищут разные пути решения, пробуют различные подходы. Лидерство в такой группе основано на неформальном авторитете, признании. Руководство делегирует часть полномочий подчиненным, при этом давая им возможность решать задачи так, как они считают нужным.

Что касается повседневной работы, она на первый взгляд может показаться хаотичной, но это не совсем так. Есть определенные проблемы и задачи, но способ их решения, пути достижения конечной цели

выбираются и оптимизируются самим работником в зависимости от ситуации, актуальных условий.

Эта культура скорее индивидуалистическая – интересы отдельной личности важнее интересов коллектива. Но если посмотреть с другой стороны, то, учитывая интересы каждого, удовлетворяя потребности, организация имеет сотрудников, готовых самореализоваться в рамках данной структуры, при этом принося ей прибыли.

Общение в таком коллективе чаще неформальное, насыщенность и интенсивность его меняется, делая непредсказуемым.

Часто между подразделениями устанавливаются отношения по типу товарно-денежных. Это значит, что сотрудник отдела «А» может заказать отделу «Б» выполнить определенную работу, продукт которой будет использоваться в работе отдела «А» (это необязательно оплачивается внутри организации). В подобном коллективе есть конфликты, но они являются скорее разногласиями, которые неизбежны при индивидуальном подходе к делу: сколько людей, столько мнений. Они не ведут к ухудшению результатов работы, они продуктивны и, как правило, приносят новые, нестандартные решения и пути развития.

*Бюрократическая* (важно: механизм, правила, воля начальства). Деятельность в такой организации определяется и направляется сильным руководством. Проблемы решаются путем ясного и сосредоточенного продумывания (в основном, при участии исключительно руководства). Лидерство основывается на формальной власти, закреплённой за определённой должностью, официальным положением и статусом. Сильный руководитель определяет лидеров и пути возможного развития.

Если какие-либо проблемы принимают характер хронических, то вывод делается такой: нужно усилить руководство, пересмотреть правила и более четко осуществлять контроль за их исполнением. Повседневная работа сотрудников зависит от чёткости, постоянства целей, активного контроля руководства. Здесь действует чёткая система, механизм, где все детали должны быть максимально «заточены».

В такой организации трудно адаптироваться творческим личностям, привыкшим работать не с конкретными задачами, а с проблемами и искать пути решения самостоятельно. Здесь задача сотрудника – неукоснительно исполнять пункты этой инструкции. При этом функции и ответственность членов коллектива предписываются и закрепляются за должностью. Интересы коллектива первичны (организация – это меха-

низм, нужно, чтобы он работал, а детали, т. е. конкретных сотрудников, всегда можно поменять).

Общение, коммуникативные связи формальные и подчиняются правилам и предписаниям. Возникающие конфликты, на первый взгляд, легко улаживаются: стоит только поработать с инструкциями и предписаниями. Но часто урегулированный конфликт оказывается только внешней частью айсберга.

Что касается служебной информации: доступ к ней ограничен, чтобы иметь возможность поработать с определенными данными, нужно или специальное разрешение руководства или определенный статус.

*Партисипативная* (важно: демократизм, рамки закона, интересы большинства при соблюдении интересов меньшинства).

Деятельность определяется всесторонним обсуждением вопросов, связанных с процессом и результатом деятельности. Возникающие проблемы открыто обсуждаются, коллеги взаимодействуют, сотрудничают. Лидерство основывается на содействии различным контактам, поощрении вовлеченности каждого в процесс деятельности. Если приходится сталкиваться с серьезной проблемой, часто применим так называемый «мозговой штурм», напряженная дискуссия, после чего – совместная выработка способов решения проблемы.

Функции каждого распределяются и легко сменяются при необходимости или изменении условий. Сотрудник несет ответственность за свой участок работы, за состояние определенного звена в технологической цепи. Роль руководства – координация группового взаимодействия, направление процессов в определенное русло. Интересы личности и интересы коллектива сосуществуют, регулируются договоренностями. В таком коллективе конфликты считаются почти необходимыми: они приобретает силу стимулирующего рычага и рассматриваются, как возможность найти новые и более прогрессивные способы и методы достижения результата. Здесь необходимы сотрудники, способные работать в команде, ориентированные на сотрудничество, способные работать на результат, выполняя не всю задачу целиком, а только свою часть работы.

### **3.4. Управление лояльностью персонала организации**

Лояльность персонала становится актуальной темой для исследования с 1970-х гг. В современных условиях лояльность персонала рас-



считается в качестве важнейшего фактора стабильности и устойчивости организации.

Лояльность (от англ. *loyal (loyalty)*) – это верность действующему законодательству; благожелательное отношение к чему-либо.

Топ-менеджер «General Electric» Джек Уэлч дал следующее простое, но емкое объяснение: «Лояльный персонал – это команда единомышленников, приверженных целям и ценностям моего предприятия и готовых на многое, ради его процветания»<sup>1</sup>.

Поэтому можно определить лояльность персонала как силу связей сотрудника и организации, базирующихся на ценностных нормах, принимаемых сотрудником и соответствующих требованиям организации. Лояльность – это особое состояние сотрудников, при котором они сами с радостью ходят на работу, отдают себя компании без остатка, достигают поставленных целей, стремятся к развитию и, что самое главное, получают от всего этого удовольствие<sup>2</sup>.

#### *Факторы, формирующие лояльность персонала*

Анализируя опыт успешных кадровых стратегий в организациях, исследователи традиционно выделяют три основных фактора формирования лояльности<sup>3</sup>:

1) *материальное стимулирование* (при условии, что сотрудники видят, как именно личный вклад в работу компании влияет на величину полученной премии);

2) *принцип обратной связи*, когда сотрудники разного уровня получают возможность донести до руководства свое мнение об эффективности менеджмента и общей политике организации, а также выдвинуть собственные предложения по улучшению ситуации;

3) *нематериальное стимулирование*, в рамках которого обеспечиваются социальные пакеты, проводятся тренинги, обучающие программы, организуются корпоративные праздники, не остаются без внимания индивидуальные заслуги сотрудников, а при вознаграждении учитываются их личные потребности. Все это создает у работника ощущение собственной значимости для компании, способствует не только благоприятному отношению к ней, но и стремлению оправдать ее доверие.

---

<sup>1</sup> Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. СПб., 2003. С. 423.

<sup>2</sup> Серединова Е. Лояльность – это миф? // Альманах: лояльность персонала. 2011. № 1. С. 6.

<sup>3</sup> Барков С.А. Социология организаций. М., 2004. С. 186.

По мнению О. Шипиловой, *основной фактор* лояльности персонала – это *прошлый опыт*<sup>1</sup>. Модель отношений на предыдущем месте работы, степень доверия компании – главный момент, на котором следует остановиться при собеседовании с кандидатом. Если на прошлом месте работы он достаточно ярко испытывал чувство доверия, сопричастности компании, то проявление подобного отношения в новой организации более вероятно (конечно, при благоприятных условиях). Если же уровень лояльности был низкий, то для того, чтобы сформировать у данного сотрудника верность компании, придется приложить гораздо больше усилий.

Непосредственно с прошлым опытом связан такой фактор, как система личных ценностей. Сформировавшиеся с течением времени в непосредственном взаимодействии, в конкретных жизненных ситуациях убеждения теперь определяют отношения человека и характер его взаимоотношений.

Более системное представление о факторах, формирующих лояльность персонала, предложено Д. Мейером. Он разделил все факторы, способствующие развитию лояльности, на четыре группы<sup>2</sup>:

1. *Опыт работы.* Часто уровень лояльности невелик среди тех сотрудников, чей повседневный опыт способствует чувству комфорта (например, ролевая определенность, хорошие межличностные отношения) и компетентности (например, соответствующие уровни сложности задач и личной ответственности);

2. *Соответствие ценностей работника и культуры организации.* Сотрудники имеют свои ценности, и их желание оставаться и содействовать организации будет более сильным, когда их ценности совместимы с ценностями организации.

3. *Организационная поддержка.* Лояльность сотрудников тем выше, чем больше они полагают, что организация заинтересована в их благополучии и оценивает их вклад в общее дело.

4. *Организационная справедливость.* В большей степени на повышение уровня лояльности влияет способ, которым распределяются ценные ресурсы.

---

<sup>1</sup> Шипилова О. Лояльность персонала – необходимое условие успешности компании // Кадры предприятия. 2004. № 4. С. 23.

<sup>2</sup> Доминьяк В. Феномен лояльности в разработках зарубежных исследователей // Персонал-микс. 2003. № 1 (14). С. 107–111.

Ряд исследователей изучали следующие личностные характеристики, формирующие лояльность: пол (женщины более лояльны, чем мужчины), возраст (с возрастом уровень лояльности повышается), образование (обладание специфическими знаниями и умениям приводит к снижению лояльности).

Неоднозначно рассматривалось влияние стажа работы на лояльность персонала. У. Бек и М. Уилсон доказывали наличие отрицательной связи между стажем и лояльностью персонала, т. е. лояльность может не только возрастать с увеличением времени работы в организации, но и снижаться.

Д. Мейер и Н. Аллен, наоборот, считали, что организационный опыт является необходимой предпосылкой развития организационной лояльности, т. е. требуется знание сути объекта, прежде чем стать ему преданным<sup>1</sup>. В своей модели организационной лояльности они рассматривали факторы снижающие вероятность ухода из организации: эмоциональная привязанность к организации; осознание затрат, связанных с уходом из организации; ощущение обязательств перед организацией.

Наиболее полный перечень индивидуальных особенностей, влияющих на лояльность персонала, представлен М.И. Магурой и М.Б. Курбатовой<sup>2</sup>:

– *Мотивы выбора работы.* Большую склонность к проявлению приверженности имеют сотрудники, которых привлекает содержание работы. Сотрудники, преимущественно ориентированные на заработок, склонны проявлять более низкий уровень приверженности.

– *Трудовые ценности.* Формирование у сотрудника приверженности своей организации связано с тем, в какой степени данное место работы соответствует его ожиданиям и дает возможность удовлетворения важнейших потребностей, с которыми для него связан смысл работы. Работа имеет для человека смысл, если она интересна, дает положение и престиж, обеспечивает необходимый доход, гарантированную занятость, значимые социальные контакты, является хорошим способом служения обществу и приносит удовлетворение.

---

<sup>1</sup> Доминьяк В. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации. URL: <http://ecsocman.hse.ru/data/2010/11/11/1214794884.pdf/> (дата обращения: 15.04.2015).

<sup>2</sup> Магура М.И. Оценка работы персонала. М., 2003. С. 102.

– *Особенности трудовой этики.* Уровень приверженности выше у сотрудников, которых характеризует ориентация на работу как на основную сферу самореализации, на труд с полной самоотдачей и готовность принимать на себя ответственность за рабочие результаты. Склонность к проявлению приверженности ниже у сотрудников, считающих профессиональную деятельность не более чем средством зарабатывания денег, не настроенных выкладываться на работе и избегающих ответственности.

– *Возраст.* Чем старше работники, тем в большей степени они склонны проявлять приверженность своей организации. При этом более старшие рабочие сильнее привержены организации по целому ряду причин, включая большую удовлетворенность своей работой и лучшую позицию в организации.

– *Стаж.* Стаж работы часто используется как показатель взаимных обязательств работника и организации. Работники, проработавшие много лет в компании, скорее могут рассчитывать на отдачу от нее в виде пенсий и разного рода льгот, которые как бы «привязывают» их к организации.

– *Пол.* Женщины чаще, чем мужчины, проявляют приверженность организации. Возможно, это объясняется их большей зависимостью от зарплаты или тем, что для женщин характерны более прочные эмоциональные связи, устанавливаемые с товарищами по работе.

– *Уровень образования.* Чем выше образовательный уровень работников, тем ниже их готовность к проявлению приверженности организации. Тенденция к снижению уровня приверженности с ростом образовательного уровня работников может быть связана с тем, что более образованные индивиды имеют более высокие ожидания, которым организации бывает трудно соответствовать. Возможно также, что более образованные работники имеют широкие возможности для выбора нового места работы.

– *Семейное положение* – семейные работники более привержены организации, чем холостые. Возможно, это связано с большей материальной зависимостью семейных работников от получаемой зарплаты.

– *Удаленность места жительства от места работы.* Чем дальше от места работы живет работник, чем больше времени ему приходится тратить на дорогу, тем выше его ожидания, связанные с работой в организации, и тем ниже готовность к проявлению приверженности.

Помимо перечисленных индивидуальных характеристик М.И. Магура и М.Б. Курбатов выделяют основные характеристики работы и рабочей среды, формирующие лояльность.

Среди важнейших *организационных факторов*, влияющих на приверженность работников, можно выделить следующие:

– *Возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала* (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и проч.). Работа, не соответствующая потребностям и ожиданиям работников, снижает уровень их приверженности своей организации.

– *Уровень рабочего стресса* – в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным перенапряжением. Исследования показывают, что чем с большим уровнем рабочего стресса связана работа, тем ниже у работников готовность к проявлению приверженности.

– *Степень информированности о проблемах организации*, осведомленность работников о решениях, затрагивающих их интересы. Неосведомленность персонала о важнейших вопросах, связанных с работой организации, снижает уровень их доверия к руководству и отрицательно влияет на приверженность работников своей организации.

– *Степень вовлеченности в решение проблем подразделения и организации*. Отношение к работникам лишь как к исполнителям, которых не привлекают к анализу проблем подразделения и компании, чьим мнением не интересуются при определении путей реализации выработанных решений, снижает уровень их приверженности.

Как мы можем видеть, на организационную лояльность оказывают влияние множество факторов, поэтому полного контроля уровня лояльности персонала организация достигнуть не может. Однако организация может регулярно оценивать текущий уровень организационной лояльности и проводить различные программы для его повышения.

### *Виды лояльности персонала*

Зарубежные ученые, в частности Д. Гринберг и Р. Бэйрон, различают виды лояльности в зависимости от ведущего мотива, определяющего причину, по которой работник остается преданным компании на протяжении некоторого времени (рис. 3.14).



Рис. 3.14. Виды лояльности персонала в зависимости от ведущего мотива

*Поведенческая лояльность*, обусловленная продолжительностью (стажем) работы на предприятии. За долгий срок работы в компании сотрудник привыкает выполнять ее нормы. Во время длительного периода работы формируется чувство общности с компанией, когда сотрудник в большей или меньшей степени отождествляет себя с коллективом, для поведенческой приверженности характерна связь работника и организации, основанная на периферических факторах – вроде «пенсионных» планов и стажа<sup>1</sup>. Если работник уволится, они прервутся.

*Аффективная лояльность* (эмоциональная приверженность, преданность) основана на позитивных эмоциях, связанных с работой в данной компании и эмоциональном принятии ее норм и правил. Для формирования этого вида лояльности большое значение имеет благоприятный психологический климат на предприятии и в целом положительная, продуктивная корпоративная культура, стиль управленческой деятельности менеджеров.

*Нормативная приверженность* обусловлена чувством ответственности сотрудника и основана на формальном соблюдении правил и законов компании. Данный тип лояльности может возникать в тех случаях, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом каких-либо его специфических навыков.

Классификация лояльности персонала Д. Гринберга и Р. Бэйрона в зависимости от ведущего мотива, не является исчерпывающей, так как перечень таких мотивов может быть гораздо шире.

Российский психолог К. Харский предложил свою классификацию видов лояльности персонала, которая представлена в виде шкалы (рис. 3.15). Шкала имеет нулевую точку, обозначающую так называемую

<sup>1</sup> Шульц Д. Психология и работа. СПб., 2009. С. 139.

мую нулевую лояльность. Нулевая лояльность может быть у постороннего человека, не сформировавшего своего отношения к определенному объекту. Близкой к этой отметке может быть лояльность к компании у человека, поступающего туда на работу, но не информированного об особенностях ее корпоративной культуры.



Рис. 3.15. Шкала лояльности по К. Харскому<sup>1</sup>

**Демонстративная нелояльность.** Опасность, исходящая от нелояльных сотрудников, связана с их влиянием на других людей. Они разрушают ценности и убеждения своих коллег, порождают сомнения в целесообразности определенных действий.

Психологи указывают на следующие признаки *демонстративной нелояльности*: ложь, обман; сарказм, высмеивание, демонстративное пренебрежение к ценностям, которые важны для объекта лояльности; потребительское отношение, преимущество личных интересов; нарушение достигнутых договоренностей и т. п.<sup>2</sup>

*Скрытая нелояльность* проявляется так: будучи на виду, люди исправно выполняют предписываемые правила и требования, но причина такого поведения — не положительное отношение, а опасения наказания или ожидание вознаграждения. Зачастую именно те сотрудники, которые имеют скрытую нелояльность, распространяют негативные корпоративные слухи и сплетни.

<sup>1</sup> Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. СПб., 2003. С. 424.

<sup>2</sup> Серединова Е. Лояльность — это миф? // Альманах: лояльность персонала. 2011. № 1. С. 7.

Выше нулевой точки на шкале представлены уровни лояльности. Чем выше уровень, тем выше степень вовлеченности и преданности сотрудника<sup>1</sup>.

Первый уровень – это *лояльность на уровне внешних атрибутов*. С такой лояльностью человек готов носить отличительные символы и знаки компании, фирменную одежду, знаки, символизирующие статус в компании. Внешние атрибуты не позволяют их обладателю открыто демонстрировать нелояльное поведение. Пока внешние атрибуты на виду, человек будет воспроизводить ожидаемое поведение.

Второй уровень – это *лояльность на уровне поступков*, поведения. Лояльность на этом уровне связана с соблюдением ритуалов, традиций, обычаев, принятых в компании. Такими традициями могут быть особая тональность в обращении с клиентами, формальные и неформальные собрания (вечеринки) и т. п. От сотрудника, лояльного на уровне поведения, не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремления к развитию или изменениям. А вот профессиональные способности такие сотрудники будут развивать с большим удовольствием.

Третий уровень – это *лояльность на уровне способностей*. Она подразумевает, что человек обладает определенными умениями, он может воспроизводить определенное поведение, у него есть необходимые навыки и стереотипы. Человек, предрасположенный к лояльности на уровне способностей, начнет ее демонстрировать на новом месте работы, как только убедится в том, что данный работодатель вправе на нее рассчитывать. Такая лояльность возникает сама по себе, и у компании не так уж много способов воздействия на нее.

Четвертый уровень – это *лояльность на уровне убеждений* – это максимальный уровень лояльности, которого может достичь большинство людей в течение всей своей жизни. Лояльность на уровне ценностей и убеждений делает человека устойчивым ко многим соблазнам: их сложно переманить большей зарплатой, они откажутся вести тайные переговоры, они всячески заботятся о благе своей компании. Для компании достаточно, если столь высокого уровня лояльности достигают 10–15 % работников.

Пятый уровень – это *лояльность на уровне идентичности*. Высший уровень лояльности определяется идентичностью, он возникает, когда че-

---

<sup>1</sup> Харский К. Благонадежность и лояльность персонала. С. 424–430.



ловец максимально отождествляет себя с объектом лояльности. Вероятно, именно такую лояльность называют преданностью, верностью.

4) В классификации *лояльности по критерию отношений между сотрудниками и руководством* выделяют такие разновидности приверженности сотрудников, как лояльность, основанная на патернализме, и лояльность, базирующаяся на взаимном доверии<sup>1</sup>.

В первом случае, сотрудники берут на себя обязательство не ставить под сомнение авторитет руководства, ни при каких обстоятельствах не критиковать компанию, относиться с ответственностью к выполнению должностных обязанностей, соблюдать нормы поведения в компании, включая дресс-код. При этом руководство заботится о создании благоприятного психологического климата, атмосферы стабильности и хорошей организации процесса работы.

Во втором случае в компании создаются демократичные, партнерские взаимоотношения, персоналу предоставляется возможность профессионального роста, поощряется инициативность и креативность.

На основе анализа различных подходов к изучению лояльности персонала можно выделить основные принципы формирования лояльности персонала:

- принцип взаимных выгод сотрудника и организации;
- принцип разделение и / или привлекательности целей и ценностей организации;
- принцип выполнения обязательств как сотрудником, так и работодателем;
- принцип личного опыта, основанного на оценке организационной поддержки, справедливости, личной значимости сотрудника;
- принцип снижения затрат, основа которого осознание работником собственных накопленных инвестиций в организацию и расходов, связанных с возможностью смены места работы.

Результативность повышения лояльности персонала неразрывно связана с ростом прибыли. Исследования Копенгагенской школы маркетинга показали, что если лояльность работников увеличивается на 1 %, то лояльность клиентов увеличивается на 1,25 %. А если лояль-

---

<sup>1</sup> Косенкова Н. Лояльность персонала: факторы формирования и инструменты оценки // Альманах: лояльность персонала. 2011. № 1. С. 59–60

ность клиента выросла на 1 %, то прибыль уже в следующем квартале вырастет на 0,885 %<sup>1</sup>.

### *Оценка лояльности персонала*

Многие консалтинговые фирмы и кадровые агентства проводят исследования лояльности персонала российских предприятий. Так, согласно последнему отчету «Исследование рынка труда и обзор заработных плат» рекрутинговой компании AntalRussia, 72 % респондентов готовы рекомендовать своего работодателя друзьям и знакомым. При этом в России 71 % менеджеров активно поддерживают HR-бренд своей компании. Все вышеперечисленное позволило экспертам заключить, что в целом лояльность сотрудников немного выросла по сравнению с прошлым годом<sup>2</sup>.

Наиболее известные зарубежные, адаптированные к российским условиям, и отечественные методики, позволяющие оценить организационную лояльность:

1. Методика оценки лояльности персонала Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой. Процедура построения шкалы и методика оценки лояльности персонала к организации были созданы Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой в 1999 г. на основе применения шкалы равно кажущихся интервалов Луи Терстоуна (прил. 1).

2. Методика измерения лояльности персонала – OCQ Маудэя. Organizational Commitment Questionary (OCQ) – инструмент измерения, который до сих пор активно используется многими исследователями за рубежом, а также в нашей стране, несмотря на то, что данные о его адаптации практически отсутствуют (прил. 2).

3. Методика оценки К. Харского, в основе которой лежит принцип наблюдения за сотрудником, представлена на интернет-ресурсе<sup>3</sup>.

Применительно к оценке лояльности наблюдение выступает основным и наиболее часто используемым инструментом. Обычно наблюдатель концентрируется на обнаружении факторов неблагонадежности, особый интерес для наблюдателя представляют ситуации, в которых испытуемый проявляет различные черты характера.

---

<sup>1</sup> Дударева А. Эффективные инструменты повышения лояльности. URL: [http://www.luxoft-personnel.ru/press/articles/instruments\\_of\\_loyalty/3/](http://www.luxoft-personnel.ru/press/articles/instruments_of_loyalty/3/) (дата обращения: 01.04.2015).

<sup>2</sup> Исследование рынка труда и обзор зарплат 2013–2014. URL: <http://neohr.ru/d/671702/d/antal-russia---issledovanie-rynka-truda-i-obzor-zarplat--2013-2014.pdf/> (дата обращения: 01.04.2015).

<sup>3</sup> Методика оценки лояльности. URL: <http://www.hr-portal.ru/tool/metodika-ocenki-loyalnosti/> (дата обращения: 01.04.2015).

Таким образом, лояльность как качество персонала необходимо измерять и корректировать в случае неудовлетворительных показателей. При этом низкий уровень лояльности вызывает такие трудности в управлении персоналом, как высокая потенциальная и реальная текучесть, наличие в команде кадрового балласта, возникновение корпоративных конфликтов, демотивация друзей и родственников лидера компании и, наконец, активное переманивание персонала хэдхантерами, забирающими самых ярких и эффективных сотрудников компании.

### **Контрольные вопросы**

1. Каковы основные подходы к изучению организационной культуры?
2. Что такое «субкультура» и «контркультура»?
3. Назовите основные элементы организационной культуры.
4. Какие факторы влияют на организационную культуру?
5. Что подразумевает внутренняя интеграция?
6. Какой признак для классификации организационных культур использован Дилом и Кеннеди?
7. Назовите типы культур по Ч. Ханди.
8. В чем особенности классификации К. Камерона и Р. Куинна?
9. Какое влияние оказывают на организационную культуру национальные особенности?
10. Перечислите основные этапы формирования организационной культуры.
11. Перечислите основные факторы, влияющие на особенности организационной культуры.
12. Какие факторы способствуют формированию лояльности персонала организации?
13. Какие модели и методы измерения лояльности существуют?
14. Дайте характеристику каждой из разновидностей лояльности персонала организации.

## **Глава 4. УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПЛАНИРОВАНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **4.1. Кадровое планирование в концепции маркетинга персонала**

Планирование человеческих ресурсов охватывает прогнозирование перспективных потребностей компании в персонале, выявление недостающих человеческих ресурсов, разработку мероприятий, которые должны обеспечить организацию кадрами с необходимыми профессионально-квалификационными характеристиками. Планирование персонала должно быть составной частью планирования на предприятии, поскольку на решение вопросов, связанных с персоналом, оказывают влияние другие планы организации – финансовый, производственный и др. С другой стороны, успешная реализация всего комплекса планов развития компании будет невозможной без качественного обеспечения кадрами.

Планирование персонала включает оценку наличия человеческих ресурсов, прогноз численности персонала, необходимого в плановом периоде, оценку внешнего рынка труда и качества имеющейся на нем рабочей силы, а также разработку программ удовлетворения потребности в кадрах. Таким образом, планирование персонала – это целенаправленная деятельность по обеспечению динамичного сбалансированного развития персонала, расчет его квалификационной структуры, определение общей и дополнительно потребности в персонале<sup>1</sup>.

В последнее время планирование персонала все чаще рассматривается с маркетинговых позиций. Использование элементов маркетинга в системе управления персоналом за рубежом началось с 70-х гг. и, по существу, представляет собой перенос основных положений производственного маркетинга на такой специфический товар как рабочая сила. Традиционно под маркетингом персонала понимается вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале с учетом ситуации на рынке труда и ее динамики, а также особенностей организации и ее стратегических целей.

На наш взгляд, появление и распространение маркетингового подхода к планированию персонала в отечественных организациях можно связать с рядом факторов. В период стабилизации экономики России

---

<sup>1</sup> Архипова А.И. [и др.]. Экономика труда: учебник. М., 2009. С. 140.

после кризиса 2008 г. постепенно формировалась ситуация дефицита труда по ряду должностных позиций, т. е. «рынок продавца». Этому способствовала неблагоприятная демографическая ситуация, отток квалифицированных кадров в Москву и Санкт-Петербург. Экономический рост и рост благосостояния привел к повышению уровня притязаний соискателей рабочих мест. Именно смена «рынка покупателя» «рынком продавца» поставила российских работодателей перед новой для них ситуацией: необходимо бороться за высококвалифицированные кадры, формировать позитивный имидж компании как работодателя – HR-бренд. Получили распространение технологии хэд-хантинга и удержания персонала. Пришло понимание того, что необходима смена ключевых принципов управления человеческими ресурсами. В деятельность российских компаний стали внедряться принципы социальной ответственности бизнеса, получили развитие технологии маркетинга персонала.

Можно согласиться с Н.В. Лясниковым, М.Н. Дудиным и Ю.В. Лясниковой, предлагающим трактовку маркетинга персонала в широком и узком значении.

В широком смысле маркетинг персонала – это философия и стратегия управления человеческими ресурсами, в рамках которой персонал рассматривается как «внутренний клиент» компании. Целью маркетинга персонала в данном случае является оптимальное использование кадровых ресурсов путем создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его производительности, развитию в каждом сотруднике партнерского и лояльного отношения к фирме. «Фактически – это «продажа» фирмы своим собственным сотрудникам»<sup>1</sup>. Такой подход к маркетингу персонала отвечает особенностям ситуации на рынке труда, характеризуемой как «рынок продавца», когда компании конкурируют за привлечение и удержание лучших сотрудников. Можно добавить, что такая стратегия соответствует принципам социальной ответственности бизнеса и способствует формированию позитивного HR-бренда организации и в конечном счете – повышению ее конкурентоспособности. Маркетинг персонала в данном случае – элемент кадровой политики организации, реализующийся через различные подсистемы системы управления персоналом.

---

<sup>1</sup> Лясников Н.В. [и др.]. Экономика и социология труда: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2012. С. 174.

Маркетинг персонала в узком смысле – одна из функций системы управления персоналом, направленная на определение и покрытие потребности в персонале, включающая анализ внешних и внутренних факторов активности компании на рынке труда, а также разработку и реализацию соответствующих мероприятий<sup>1</sup>. Подсистема планирования и маркетинга персонала включает анализ кадрового потенциала и рынка труда, организацию кадрового планирования, планирование и прогнозирование потребности в персонале, обеспечение организации кадрами с использованием маркетинговых технологий. Маркетинг персонала можно рассматривать как специфическую, относительно обособленную функцию службы управления персоналом организации.

В данном контексте персонал-маркетинг – это обособленная функция кадрового менеджмента, реализующаяся компанией, действующей на конкурентном рынке независимо от того, какой тип рынка преобладает («рынок продавца» или «рынок покупателя»). Ситуация на рынке труда подлежит анализу и учету, однако основные направления (этапы осуществления) персонал-маркетинга остаются неизменными. Это определение потребности в персонале, поиск путей покрытия этой потребности, анализ факторов внешней и внутренней среды компании, формирование и реализация плана маркетинговых мероприятий. В конечном счете, задача персонал-маркетинга – это удовлетворение потребности организации в персонале, причем лучшими, чем у конкурентов, способами.

Маркетинг персонала – это новый подход предприятия к формированию своей привлекательности среди занятых и потенциальных работников<sup>2</sup>. Распространение маркетингового подхода на кадровую политику компаний и на работу служб управления персоналом связано с такими проблемами как «переоценка ценностей кандидатов на наем и уже занятого персонала, недостаток специалистов и руководителей, особенности демографического развития, односторонний подход к выбору профессии и места работы, новый профиль современных рабочих мест»<sup>3</sup>.

Персонал-маркетинговый подход означает, что все структуры и действия предприятия рассматриваются и оцениваются, во-первых, исходя из перспективы того, как они повлияют на его позицию на внешнем и внут-

---

<sup>1</sup> Лясников Н.В. [и др.]. Экономика и социология труда. С. 174.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие. М.: КНОРУС, 2009. С. 62.

<sup>3</sup> Там же. С. 63.

реннем рынках персонала; во-вторых, предприятие активно, систематически и позитивно позиционирует себя на этом рынке и, в-третьих, осуществляет поиск, отбор и поддержку пригодных работников<sup>1</sup>.

Маркетинг персонала реализует информационную и коммуникационную функции.

**Информационная функция маркетинга персонала.** Информационная функция маркетинга персонала состоит в создании информационного базиса, который предоставляет собой основу планирования в области сегментирования рынка и коммуникаций по целевым группам (сегментам рынка).

Она может быть дифференцирована на следующие более частные функции:

- изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам;
- исследования внешней и внутренней среды организации;
- исследование рынка труда;
- изучение имиджа организации как работодателя.

Маркетинговая информационная система в управлении персоналом представляет собой систему обмена сведениями, позволяющую специалистам по маркетингу персонала анализировать, планировать и реализовывать маркетинговые мероприятия.

Основой системы маркетинговой информации по персоналу являются источники этой информации, а именно:

- учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях;
- учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда;
- аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций);
- информационные сообщения служб занятости (бирж труда);
- специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом;

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. С. 63.

- рекламные материалы других организаций в особенности организаций-конкурентов;
- беседы специалистов по персонал-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т. п.

**Изучение требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам.** Анализ требований, предъявляемых к рабочим местам, формирует систему требований, которые организация-работодатель предъявляет персоналу, претендующему на определенные вакансии. Для определения требований к работникам осуществляется анализ работ.

**Исследование внешней и внутренней среды организации.** Исходную информацию для определения направлений маркетинговой деятельности, формирования плана персонал-маркетинга и мероприятий по его реализации дает анализ внешних и внутренних факторов.

Под *внешними факторами* понимаются условия, которые организация как субъект управления, как правило, не может изменить, но должна учитывать для правильного определения качественной и количественной потребности в персонале и оптимальных источников покрытия этой потребности<sup>1</sup>.

А.Я. Кибанов к внешним факторам, определяющим содержание персонал-маркетинга, относит факторы, представленные в табл. 4.1.

Таблица 4.1

Внешние факторы, определяющие направления маркетинга персонала

Наименование фактора	Характеристика фактора
Ситуация на рынке труда	Определяется общеэкономическими, демографическими процессами, уровнем безработицы в заданном временном промежутке, структурой резервной армии труда и т. д. Указанные характеристики ситуации на рынке труда формируют два основных понятия, фактическое выражение которых является предметом анализа в персонал-маркетинге: спрос на персонал, его количественная структура; предложение в области персонала (ситуация в сфере учебных заведений, центров подготовки кадров, органов обеспечения занятости, увольнений из организаций и т. д.)
Развитие технологий	Определяет изменение характера и содержания труда, его предметной направленности, что в свою очередь формирует изменения требований к специальностям и рабочим местам, подготовке и переподготовке персонала

<sup>1</sup> Лясников Н.В. [и др.]. Экономика и социология труда. С. 175.



Наименование фактора	Характеристика фактора
Особенности социальных потребностей	Учет данного фактора позволяет представить структуру мотивационного ядра потенциальных сотрудников организации, определяемую характером складывающихся в заданный момент времени общественных, производственных отношений
Развитие законодательства	При решении вопросов персонал-маркетинга следует учитывать вопросы трудового законодательства, его возможного изменения в обозримом периоде времени, особенности законодательства в области охраны труда, занятости и т. п.
Кадровая политика организаций-конкурентов	Изучение форм и методов работы с кадрами в организациях-конкурентах с целью выработки собственной стратегии поведения, направленной на изменение кадровой политики

Под *внутренними факторами* понимаются такие, которые в значительной степени поддаются управляющему воздействию со стороны организации. Основные внутренние факторы представлены в табл. 4.2.

Полный учет вышеперечисленных факторов определяет особенности реализации маркетинговой деятельности в области персонала. Анализ внешней и внутренней среды организации необходим для уточнения конкретных направлений исследования рынка труда. В результате этого анализа выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать.

Таблица 4.2

Внутренние факторы, определяющие направления маркетинга персонала<sup>1</sup>

Наименование фактора	Характеристика фактора
Цели организации	Этот фактор можно считать общим для «производственного» маркетинга и персонал-маркетинга. Четкость и конкретность системы целеполагания определяет строгую направленность долгосрочной политики организации. Ее цели и задачи формируют стратегию маркетинга как в области производства и реализации продукции, так и в области персонала
Финансовые ресурсы	Точная оценка потребности и возможностей организации в финансировании мероприятий по управлению персоналом определяет выбор альтернативных или компромиссных вариантов в области планирования потребности в персонале, ее покрытия, использования кадров, их подготовки и переподготовки т. п.
Кадровый потенциал организации	Данный фактор распространяется как на среду маркетинговой деятельности, так и на управление персоналом в целом. Он связан с оценкой возможностей специалистов кадровой службы, с правильным распределением обязанностей между ними, что во многом определяет успех реализации плана персонал-маркетинга

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Управление персоналом организации. 1999. С. 187.

Наименование фактора	Характеристика фактора
Источники покрытия кадровой потребности	Данный фактор можно рассматривать как внутренний с точки зрения возможности выбора организацией тех источников покрытия кадровой потребности, которые соответствуют состоянию остальных внутренних и внешних факторов: целям организации, финансовым ресурсам, тенденциям развития технологии и т. д.

**Изучение рынка труда.** Предмет изучения рынка труда – весь предназначенный к использованию потенциал рабочей силы. Этот потенциал охватывает как внешний рынок труда, так и уже имеющийся в наличии коллектив, т. е. внутренний рынок труда.

Исследование внутреннего рынка труда направлено на покрытие потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников. Важнейшие направления и инструментарий изучения внутреннего рынка труда представлены в табл. 4.3.

Таблица 4.3

Направления анализа внутреннего рынка труда<sup>1</sup>

Направления анализа	Инструментарий
Структура персонала, в том числе: численность, квалификационная структура, возрастная структура, группы сотрудников по стажу работы в организации, группы сотрудников по потенциалу развития, группы сотрудников по ролевому статусу в организации и ее подразделениях	Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала. Информация о результатах обучения персонала. Деловая оценка (аттестация) персонала
Структура развития персонала	Планирование потребности в персонале, планирование замещения вакансий, планирование мероприятий по развитию персонала
Организационная структура, в том числе: формальная иерархия, неформальные структурные группы	Схемы организационных структур, организграммы, диаграммы выполнения функций, диаграммы коммуникационных связей, опросы сотрудников и руководителей
Организация труда, в том числе: расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи	План должностей и рабочих мест (штатное расписание), описание работ и должностей (должностные инструкции), диагностика рабочих мест, опросы сотрудников
Культура управления, в том числе: стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом	Методы имперических социальных исследований, работа с высвобождаемыми сотрудниками
Мотивационные установки	Опросы сотрудников, групповые дискуссии, анализ применения теорий мотивации

<sup>1</sup> Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом. Ростов н/Д., 2004. С. 195.

**Изучение имиджа организации как работодателя.** Предмет изучения имиджа организации – ее образ на внутреннем и внешнем рынке труда. Это изучение должно обеспечить отправные пункты для мероприятий по улучшению имиджа работодателя, чтобы он представлялся преимущественным перед конкурентами с точки зрения как потенциальных, так и работающих в организации сотрудников.

Имидж организации формируют внешние влияния со стороны предпринимательской среды, а также индивидуальные установки и предпочтения. В основном имидж существует как субъективная картина предпочтений и преимуществ организации, выступающей в качестве работодателя.

К инструментарию исследования имиджа можно отнести:

- проведение опроса мнений работников организации, ее партнеров, потребителей и других групп людей;
- анализ кампаний найма, в особенности неудачных мероприятий по подбору кандидатов, а также мероприятий по вербовке персонала из круга близкого окружения сотрудников;
- изучение претензий, в высказываемых работниками в процессе деловой оценки, адаптации или в рамках специально организованной системы рассмотрения претензий;
- целенаправленный анализ данных исследования рынка труда.

При помощи информационной функции персонал-маркетинга можно идентифицировать те области, которые могут затруднить обеспечение человеческими ресурсами на долгосрочную перспективу.

**Коммуникационная функция маркетинга персонала.** Цель всех коммуникационных мероприятий в рамках маркетинга персонала – установление и реализация путей покрытия потребности в персонале, а также представление преимуществ организации как работодателя.

Объектами коммуникационной функции являются:

- сотрудники организации, которые выступают в качестве участников внутреннего рынка труда, а также служат носителями имиджа организации;
- внешний рынок труда как комплексный источник потенциальных претендентов;

– открытость системы управления (в частности, ее информационной составляющей) как основного фактора влияния на формирование суждений об организации.

Предпосылкой эффективного выполнения коммуникационной функции является сегментирование рынка труда. *Сегментирование* представляет собой процесс разделения спроса на персонал и его предложения на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости<sup>1</sup>. Эти элементы представляют собой целевые группы, на которые ориентируется работодатель в своих взаимоотношениях с рынком труда. Образуемые целевые группы должны быть по возможности однородны по своему внутреннему содержанию, но разнородны по внешнему составу. Пример выделения некоторых целевых групп по критериям (факторам) сегментирования представлен в табл. 4.4.

Таблица 4.4

Выделение целевых групп по факторам сегментирования (фрагмент)<sup>2</sup>

Критерий сегментирования	Содержание параметров
Географический	Регион, административное деление, численность
Демографический	Возраст, пол, семейное положение, национальный состав
Экономический	Уровень образования, занятость по возрасту, профессиональной принадлежности, по отраслевой структуре, уровень доходов, трудовой стаж
Психологический	Личностные качества, тип личности, жизненные потребности
Поведенческий	Карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе

Эффективное сегментирование позволяет более четко определить основной предмет взаимоотношений работодателя с рынком труда – установление и практическое использование источников и путей покрытия потребности в персонале.

Одним из проявлений коммуникационной функции маркетинга персонала является осуществление *внутриорганизационных связей*. Главной задачей этих связей становится выделение на первый план неформальных элементов отношений в организации, которые формируются в рамках формальной структуры. Тем самым у сотрудников организации складывается позитивный имидж их работодателя. Этот имидж

<sup>1</sup> Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом. С. 196.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Управление персоналом организации. 2005. С. 258.

может воздействовать на закрепление человеческих ресурсов внутри организации, а также может работать на улучшение имиджа работодателя вне организации, так как собственные сотрудники рассматриваются в качестве носителей имиджа.

**Технологии маркетинга персонала в организации.** Теоретические подходы к определению маркетинга персонала, его функций и принципов, стали основой развития методических разработок в области его практической реализации. На рис. 4.1 изображены основные этапы реализации технологии маркетинга персонала в организации<sup>1</sup>, разработанные А.Я. Кибановым и И.Б. Дураковой.

**Первый этап** – определение потребности в персонале. Обеспечение организации кадрами, соответствующими требованиям рабочих мест, с учетом стратегии развития компании – необходимое условие ее конкурентоспособности. Как недостаток численности, так и ее избыток, а также несоответствие профессионально-квалификационной структуры кадров требованиям рабочих мест снижают производительность труда и эффективность деятельности организации.

**Второй этап** – анализ поведения соискателей рабочих мест на внешнем и внутреннем рынках труда и формирование сегментов потенциальных работников. На этом этапе анализируется привлекательность рабочего места для потенциальных работников. Выбор методов и инструментов для исследования поведения персонала на внешнем и внутреннем рынках труда производится для определения основных факторов, влияющих на формирование решения работника по поводу рабочего места. Анализируются общие тенденции состава рабочей силы, наличие свободной рабочей силы на рынке труда, тенденции развития отраслей, профессий и мобильности. Исследованию подлежат также субъективные характеристики соискателей, их требования к рабочему месту, личностные и профессиональные мотивы.

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. С. 64.



Рис. 4.1. Основные этапы реализации маркетинга персонала в организации

Подлежит рассмотрению возможность использования внутреннего найма для обеспечения кадровых потребностей организации.

Наконец, исследуются оценки имиджа организации сотрудниками и потенциальными работниками, в сравнении с основными конкурентами, а также факторы, определяющие такое восприятие. В качестве исследовательских методов выступает широкая палитра социологических методик (анализ документов, опросы, наблюдение и проч.).

Важным итогом данного этапа является сегментирование рынка кандидатов – выделение четких, относительно однородных по составу составляющих, как правило, выделяемых по социально-экономическому, психографическому и поведенческому критериям.

**Третий этап** – определение и анализ основных конкурентов на рынке труда. Выявление реальных и потенциальных конкурентов и определение их значимости – важный вопрос, на который необходимо найти ответ. Состав конкурентов зависит от специфики компании, ее целевого рынка, и дифференцируется в зависимости от профиля должностей. Анализ положения и поведения конкурентов – сложная методическая задача. Большое значение имеет анализ обзоров заработных плат, использование технологии бенчмаркинга. Сбор и систематизация информации о конкурентах позволяет обосновать маркетинговую персонал-стратегию.

**Четвертый этап** – выявление и анализ системных партнеров на рынке труда. Системные партнеры – это субъекты, формирующие или оказывающие влияние на диалог организации с будущими работниками. Такие партнеры часто меняются, поэтому важно выделить наиболее значимых системных партнеров. В качестве внутренних партнеров могут выступать собственник, руководители всех структурных уровней, объединения сотрудников (профсоюз, совет предприятия и проч.). Внешние системные партнеры – это профсоюзы, СМИ и общественность, муниципальные учреждения, служба занятости, вузы и государство. В зависимости от ситуации число субъектов, с которыми организация вступает в отношения, а также характер этих отношений, меняются.

Важным этапом анализа является выявление притязаний системных партнеров, что позволяет прогнозировать их поведение и предупреждать возникновение проблем.

**Пятый этап** – это анализ внутренних ресурсов и способностей. Стратегия персонал-маркетинга должна опираться на внутренний анализ сильных и слабых сторон, возможностей в выстраивании активности на рынке труда. Анализируется ситуация с обеспеченностью ресурсами, соотношение ресурсных реалий с притязаниями соискателей, вы-

явление конкурентных преимуществ и идентификация связанных с персоналом элементов стратегии организации. Систематизация результатов анализа внутренних ресурсов может быть проведена на основе макета, представленного в табл. 4.5.

Таблица 4.5

Макет систематизации результатов анализа внутренних ресурсов и способностей (фрагмент)<sup>1</sup>

Наиболее значимые требования к рабочему месту	Требования в интересуемом сегменте			Выявленная ресурсная ситуация		Примечания
	Студенты экономических факультетов	Сотрудники предприятия, ориентированные на продвижение	Работники других предприятий, намеренные сменить место работы	Собственные сильные стороны	Выявленные слабые стороны	
Гибкое рабочее время						
Привлекательная заработная плата						
Возможность работать самостоятельно						
...						

**Шестой этап** – определение целевых позиций на рынке труда. В процессе позиционирования идентифицируется привлекательность предлагаемых организацией рабочих мест по сравнению с конкурентами, претендент должен увидеть и оценить эти преимущества. Обосновано применение конгруэнтного анализа для оптимального комбинирования выявленных на предыдущих этапах преимуществ рабочего места.

Метод дает возможность распознать отправные точки в использовании стратегических элементов в работе с персоналом у конкурентов, а также точки отрыва от соперников (табл. 4.6).

Разработка такой таблицы позволяет получить информацию о востребованных вакансиях с позиции определенных целевых групп, прояснить собственные возможности, обосновать траекторию действий.

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. С. 72.



**Макет хода и результатов проведения конгруэнтного анализа  
для определения целевых позиций предприятия  
на рынке труда (фрагмент)<sup>1</sup>**

Наиболее значимые требования к рабочему месту	Требования заинтересованного сегмента			Способности конкурентов		Особенности своего предприятия
	Студенты экономических факультетов	Сотрудники предприятия, ориентированные на продвижение	Работники других предприятий, намеренные сменить место работы	Предприятие X	Предприятие Z	
Гибкое рабочее время						
Привлекательная заработная плата						
Возможность работать самостоятельно						
...						

**Седьмой этап** – это формирование и реализация целевого плана мероприятий. Набор комплекса мер для каждой организации в каждый момент времени по-своему уникален и должен базироваться на результатах проведенного анализа. Структура и содержание плана маркетинга персонала могут быть различными.

А.Я. Кибанов и И.Б. Дуракова предлагают включение в план следующих основных блоков<sup>2</sup>:

– инструменты политики стимулирования (в том числе материальное стимулирование, включающее политику оплаты труда и политику социальных выплат, а также нематериальное стимулирование, включающее развитие персонала);

– инструменты коммуникативной политики, включающие внутренние и внешние коммуникации);

– методы привлечения персонала, включающие прямое и косвенное привлечение.

Для каждой группы заинтересованных субъектов набор мероприятий плана должен быть специфичным.

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. С. 73.

<sup>2</sup> Там же. С. 74–76.

Таким образом, маркетинговая деятельность в области персонала представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов по формированию и реализации плана персонал-маркетинга.

Основой реализации плана персонал-маркетинга является определение количественной и качественной потребности в кадрах, разработка и фиксация требований к персоналу. Рассмотрим основные подходы к реализации указанных направлений.

## 4.2. Структура и методика расчета баланса рабочего времени

Основой кадрового планирования является определение необходимой численности работников в разрезе категорий персонала и профессионально-квалификационных групп. Традиционным инструментом планирования рабочего времени и потребности в кадрах является разработка балансов рабочего времени одного среднесписочного работника (рабочего, служащего)<sup>1</sup>. **Баланс рабочего времени** – это система показателей, характеризующих ресурсы рабочего времени работников, их распределение по видам затрат и использование. Цели составления баланса рабочего времени:

1. Выявление резервов роста производительности труда (за счет рационального использования рабочего времени).

2. Планирование численности работников.

Баланс рабочего времени характеризует использование календарного фонда времени, т. е. рабочего времени за календарный период.

Годовой календарный фонд в расчете на одного работника может составлять 365 или 366 дней; квартальный – 90 (91, 92) дней; месячный – 28, 29, 30, 31 день.

*Совокупный календарный фонд на всех работников определяется*

*1) по формуле:*

$$K\Phi_{пл} = 365 \cdot \chi_{ср/сн} = \text{Чел.-дн.} \cdot 8 = \text{Чел.-ч.},$$

где  $K\Phi_{пл}$  – плановый календарный фонд времени;  $\chi_{ср/сн}$  – среднесписочная численность работников; *Чел.-дн.* – человеко-дни; *Чел.-ч* – человеко-часы.

*2) по формуле:*

---

<sup>1</sup> Алиев И.М. [и др.]. Экономика труда: учебник. М., 2011. С. 276–277.

$$K\Phi_{\phi} = \sum Явок + \sum Неявок ,$$

где  $K\Phi_{\phi}$  – фактический календарный фонд времени;  $\sum Явок$  – сумма явок;  $\sum Неявок$  – сумма неявок.

Если из календарного фонда времени исключить выходные и праздничные дни (для прерывного производства) или невыходы по графику сменности (для непрерывного производства), то получится номинальный фонд рабочего времени.

*Номинальный фонд рабочего времени* в расчете на одного работника определяется по формуле:

$$\Phi RV_{\text{номин.}} = K\Phi - D_{\text{празд. и вых.}} ,$$

где  $\Phi RV_{\text{номин.}}$  – номинальный фонд рабочего времени;  $K\Phi$  – календарный фонд;  $D_{\text{празд. и вых.}}$  – праздничные и выходные дни.

*Номинальный фонд рабочего времени* в расчете на всех работников определяется по формуле:

$$\Phi RV_{\text{номин.}} = (K\Phi - D_{\text{празд. и вых.}}) \cdot Ч_{\text{ср/сн}} ,$$

где  $\Phi RV_{\text{номин.}}$  – номинальный фонд рабочего времени;  $K\Phi$  – календарный фонд;  $D_{\text{празд. и вых.}}$  – праздничные и выходные дни;  $Ч_{\text{ср/сн}}$  – среднесписочная численность работников, чел.

Если из номинального фонда рабочего времени исключить целодневные неявки по установленным законом причинам, тогда получим *явочный фонд рабочего времени*, который рассчитывается по формуле (в расчете на одного работника):

$$\Phi RV_{\text{явоч.}} = \Phi RV_{\text{номин.}} - D' ,$$

где  $\Phi RV_{\text{явоч.}}$  – явочный фонд рабочего времени;  $\Phi RV_{\text{номин.}}$  – номинальный фонд рабочего времени;  $D'$  – дни невыходов на работу по установленным законодательством причинам. К этим неявкам относят:

- очередные и дополнительные отпуска;
- отпуска по учебе;
- отпуска по беременности и родам (планируют в соответствии с отчетным периодом с учетом изменения доли работающих женщин репродуктивного возраста);
- невыходы по болезням (планируют в соответствии с отчетным периодом с учетом мероприятий по улучшению условий труда, медицинского обслуживания);

- невыходы в связи с выполнением государственных и общественных обязанностей;
- невыходы с разрешения администрации (учитываются в фактическом балансе рабочего времени, в плановом – не предусматриваются);
- прогулы и целодневные простои (учитываются в фактическом балансе рабочего времени, в плановом – не предусматриваются).

Для расчета явочного фонда в расчете на всех работников  $\PhiРВ$  явоч. в расчете на одного работника умножается на среднесписочную численность работников.

*Максимально возможный фонд рабочего времени* – это максимальное количество времени, которое может быть отработано в соответствии с трудовым законодательством. Этот фонд (на одного работника) определяется по формуле:

$$\PhiРВ_{м.в.} = КФ - Чел. - \text{дн. еж. отп.} - Чел. - \text{дн. празд. и вых.},$$

где  $\PhiРВ_{м.в.}$  – максимально возможный фонд рабочего времени;  $КФ$  – календарный фонд рабочего времени;  $Чел.-дн. еж. отп.$  – человеко-дни ежегодных отпусков;  $Чел.-дн. празд. и вых.$  – человеко-дни праздничных и выходных.

Для расчета максимально возможного фонда в расчете на всех работников  $\PhiРВ_{м.в.}$  в расчете на одного работника умножается на среднесписочную численность работников.

Составляется *баланс рабочего времени на одного среднесписочного работника (рабочего)* в целом по предприятию и структурным подразделениям.

В плановом балансе на одного работника рассчитывается:

- календарный и номинальный фонды рабочего времени;
- явочный фонд рабочего времени;
- плановая продолжительность рабочей смены;
- эффективный фонд рабочего времени (произведение явочного фонда рабочего времени и плановой продолжительности рабочей смены).

При расчете баланса учитываются имевшие место целодневные и внутрисменные потери рабочего времени (как планируемые, так и фактические).

Потери рабочего времени за смену возможны за счет:

- сокращения рабочего дня для подростков;
- перерывов в работе кормящих матерей;

– внутрисменных простоев.

После этого рассчитывается реальная средняя продолжительность рабочего дня в часах и фактический эффективный реальный фонд рабочего времени.

**Пример.** Рассчитать плановый баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего, используя данные баланса рабочего времени за отчетный период, а также следующие данные:

1. Календарный фонд времени 365 дн.
2. В том числе праздничных дней – 10; выходных – 105.
3. Среднесписочная численность рабочих в плановом периоде 100 чел.
4. Продолжительность очередных и дополнительных отпусков при пятидневной рабочей неделе:
  - 24 рабочих дня – 30 чел.;
  - 27 рабочих дней – 25 чел.;
  - 30 рабочих дней – 45 чел.
5. Отпуска по беременности и родам в плановом периоде сокращаются на 10 % по сравнению с базисным периодом.
6. Отпуска по учебе будут иметь пять рабочих предприятия: один рабочий – для защиты диплома, два рабочих – для сдачи экзаменов на 1-м и 2-м курсах, два рабочих – для сдачи экзаменов на старших курсах.
7. Невыходы по болезни предлагается сократить на 30 % в результате осуществления оздоровительных профилактических мероприятий.

Таблица 4.5

Отчетный баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего

№	Показатели	Отчет
1	Календарный фонд времени, дн.	365
	В том числе:	
	– праздничных	10
	– выходных	105
2	Номинальный фонд, дн.	250
3	Неявки на работу, дн.:	
	– очередные и дополнительные отпуска	25
	– отпуска по учебе	1,9
	– отпуска по беременности и родам	1,1
	– невыходы по болезни	7,2
	– выполнение государственных и общественных обязанностей	0,5
	– невыходы с разрешения администрации	0,9

№	Показатели	Отчет
	– прогулы	0,4
	– целодневные простои	0,7
	Итого невыходов:	37,7
4	Явочный фонд, дн.	212,3
5	Средняя продолжительность рабочего дня (смены) номинальная, ч:	7,99
	Потери рабочего времени за смену, ч	0,52
	В том числе:	
	– за счет сокращения рабочего дня для подростков	0,02
	– за счет перерывов в работе кормящих матерей	0,01
	– за счет внутрисменных простоев	0,49
6	Средняя продолжительность рабочего дня (смены) реальная, ч	7,47
7	Эффективный (реальный) фонд рабочего времени одного рабочего, ч	1585,9

8. Невыходы, связанные с выполнением государственных обязанностей, остаются на уровне базисного года;

9. Потери рабочего времени за смену составят 0,02 дня.

Расчет планового баланса рабочего времени одного среднесписочного рабочего:

**1) Номинальный фонд рабочего времени:**

$$\Phi P B_{\text{номин.}} = 365 - 10 - 105 = 250 \text{ дн.}$$

**2) Неявки на работу:**

– *Очередные и дополнительные отпуска (Оод):*

$$O_{\text{од}} = \frac{24 \cdot 30 + 27 \cdot 25 + 30 \cdot 45}{30 + 25 + 45} = 27,45 \text{ дн.}$$

– *Отпуска по учебе:*

Сначала определяем среднее число рабочих дней в месяце (n) отношением номинального фонда рабочего времени к 12;

$$n = \frac{250}{12} = 20,8 \text{ дн.}$$

Потери рабочего времени в связи с защитой диплома (четыре календарных месяца):

$$O_{y1} = 20,8 \cdot 4 \cdot 1 = 83,2 \text{ дн.}$$

Потери рабочего времени в связи со сдачей экзаменов на 1 и 2 курсах (один календарный месяц):

$$O_{y2} = 20,8 \cdot 1 \cdot 2 = 41,6 \text{ дн.}$$

Потери рабочего времени в связи со сдачей экзаменов на старших курсах (сорок календарных дней):

$$O_{y3} = 20,8 \cdot \frac{40}{30} \cdot 2 = 55,47 \text{ дн.}$$

Общее количество дней отпуска по учебе:

$$O_y = 83,2 + 41,6 + 55,47 = 180,27 \text{ дн.}$$

Отпуска по учебе на одного среднесписочного работника составят:

$$O_{y1 \text{ ср. сп. раб.}} = \frac{180,27}{100} = 1,8 \text{ дн.}$$

– *Отпуска по беременности и родам* в результате планового сокращения на 10 % составят:

$$Об.р. = 1,1 * (1 - \frac{10\%}{100\%}) = 0,99 \text{ дн.}$$

– *Невыходы по болезни* в результате планируемого сокращения на 30 % составят:

$$H_{бол.} = 7,2 * (1 - \frac{30\%}{100\%}) = 5,04 \text{ дн.}$$

Всего неявок на работу с учетом того, что невыходы, связанные с выполнением государственных обязанностей, остаются на уровне базисного года, т. е. 0,5 дней:

$$Неявки = 27,45 + 1,8 + 0,99 + 5,04 + 0,5 = 35,78 \text{ дн.}$$

### 3) Явочный фонд:

$$\Phi_{РВ \text{ явоч.}} = 250 - 35,78 = 214,22 \text{ дн.}$$

4) **Средняя номинальная продолжительность рабочего дня** определяется на основе нормы времени в данном году при 40-часовой рабочей неделе. Необходимо посмотреть производственный календарь. Например, 245 дней по 8 часов и 5 дней по 7 часов:

$$\frac{245 \cdot 8 + 5 \cdot 7}{250} = 7,98 \text{ ч.}$$

5) **Средняя реальная продолжительность рабочего дня** определяется как разница между номинальной продолжительностью рабочего дня и потерями рабочего времени за смену (за день):

$$7,98 - 0,02 = 7,96 \text{ дн.}$$

### 6) Эффективный (реальный) фонд рабочего времени:

$$\Phi_{эф} = 7,96 \cdot 214,22 = 1705,2 \text{ ч.}$$

На основе использования данных планового баланса рабочего времени может быть рассчитана необходимая численность работников организации.

### 4.3. Методы расчета численности рабочих

Плановая (потребная) численность рассчитывается по группам персонала (промышленно-производственный персонал и непромышленный персонал) и категориям персонала.

#### **Методы определения численности рабочих.**

##### **1) Укрупненный метод расчета:**

– определяется исходная численность по формуле:

$$Ч_{исх} = \frac{Q_{пл}}{B_{отч}},$$

где  $Ч_{исх}$  – исходная численность рабочих;  $Q_{пл}$  – планируемый объем производства;  $B_{отч}$  – выработка в отчетном периоде;

– рассчитывается изменение исходной численности под влиянием факторов роста производительности труда (экономия численности  $\mathcal{E}_ч$ );

– устанавливается плановая численность

$$Ч_{пл} = Ч_{исх} - \mathcal{E}_ч.$$

##### **2) Уточненные методы:**

Исходные данные:

- производственная программа на плановый период;
- нормы времени, нормы выработки;
- трудоемкость производственной программы;
- плановые мероприятия по снижению трудоемкости;
- отчетные данные о процентном выполнении норм;
- баланс рабочего времени одного рабочего.

**Определение численности рабочих-сдельщиков.** Общая формула расчета необходимой численности рабочих-сдельщиков имеет следующий вид:

$$Ч_{осн. раб.} = \frac{T_{м.п.} - \downarrow T_{м.п.}}{\Phi РВ * K_{в.н.}},$$

где  $T_{м.п.}$  – технологическая трудоемкость;  $\downarrow T_{м.п.}$  – планируемое снижение технологической трудоемкости;  $\Phi РВ$  – фонд рабочего времени одного рабочего;  $K_{в.н.}$  – коэффициент выполнения норм.



Рассмотрим существующие способы расчета необходимой численности рабочих-сдельщиков:

*1. По нормам времени:*

$$Ч_{осн.раб.} = \frac{T_{м.н.}}{\Phi РВ \cdot K_{в.н.}} = \frac{\sum (t_i \cdot q_i)}{\Phi РВ \cdot K_{в.н.}};$$

$$Ч_{вс.раб.} = \frac{\sum \frac{T_{м.н.}}{K_{в.н.}} + T_{н.о.}}{\Phi РВ},$$

где  $Ч_{осн.раб.}$  – численность основных рабочих;  $Ч_{вс.раб.}$  – численность всех рабочих;  $T_{м.н.}$  – плановая технологическая трудоемкость;  $T_{н.о.}$  – плановая трудоемкость обслуживания производства;  $\Phi РВ$  – фонд рабочего времени одного рабочего;  $K_{в.н.}$  – коэффициент выполнения норм;  $q_i$  – количество изделий  $i$ -й группы;  $t_i$  – трудоемкость изделия, относящегося к  $i$ -й группе.

*2. По нормам выработки:*

$$Ч_{раб.} = \frac{\sum \frac{Q_{пл.i}}{B_{пл.i}}}{\Phi РВ_{пл.} \cdot K_{в.н.}},$$

где  $Ч_{раб.}$  – численность рабочих;  $Q_{пл.i}$  – планируемый объем работ;  $B_{пл.i}$  – плановая норма выработки единиц продукции за 1 час;  $\Phi РВ_{пл.}$  – плановый фонд рабочего времени;  $K_{в.н.}$  – плановый коэффициент выполнения норм.

**Определение численности рабочих-повременщиков.** Расчет численности рабочих-повременщиков имеет свою специфику. Это связано с тем, что обычно отсутствуют достоверные данные об объеме работ на планируемый период, недостаточно применяются нормативные документы.

1. Определение численности рабочих *по нормам обслуживания* в отраслях и производствах с аппаратурными процессами (химическая, металлургическая и др.):

$$Ч_{пл.} = \frac{O \cdot C}{H_o} \cdot K_{сн},$$

где  $O$  – число единиц оборудования;  $C$  – количество смен;  $H_o$  – норма обслуживания, показывающая, сколько единиц оборудования может обслужить один рабочий;  $K_{сн}$  – коэффициент приведения явочной численности к списочной (в прерывных производствах определяется отношением номинального фонда времени к явочному, в непрерывных – отношением календарного фонда к явочному).

По этой формуле можно определить численность рабочих, выполняющих работы, на которые имеются нормы обслуживания.

## 2. Определение численности рабочих по *рабочим местам*:

Чтобы установить количество рабочих по рабочим местам, надо определить количество рабочих мест, на которых должны быть заняты определенные категории рабочих, и соответствующий коэффициент сменности в плановом периоде. Такой подсчет покажет, какое количество рабочих надо постоянно иметь на соответствующих рабочих местах. В данном случае в расчете можно применять формулу:

$$Ч_{пл.} = М \cdot С \cdot К_{сп},$$

где М – число рабочих мест; С – число смен;  $K_{сп}$  – коэффициент приведения явочной численности к списочной.

**Расчет дополнительной потребности в квалифицированных рабочих кадрах.** Важным элементом планирования численности является приведение в соответствие уровня квалификации рабочих уровню сложности выполняемых работ, существующим рабочим местам. Коэффициент соответствия квалификационным требованиям рабочих мест ( $K_{стк}$ ) равен отношению количества рабочих, занимающих рабочие места в соответствии с квалификационными требованиями ( $P_3$ ), к требуемому количеству рабочих ( $P_n$ ):

$$K_{стк} = P_3 / P_n,$$

где  $K_{стк}$  – коэффициент соответствия квалификационным требованиям рабочих мест;  $P_3$  – количество рабочих, занимающих рабочие места в соответствии с квалификационными требованиями;  $P_n$  – требуемое количество рабочих.

При расчете дополнительной потребности в работниках обязательно учитывается уход с предприятия персонала по разным причинам.

После определения общей дополнительной потребности в кадрах определяют пути ее обеспечения и план набора по кварталам и в целом на год.

Для определения дополнительной потребности в кадрах, обычно используют следующие формулы:

$$Ч_{пл.} = (Ч_n + Ч_k) / 2$$

и

$$ДП = Ч_k - Ч_n,$$

где  $Ч_{пл.}$  – плановая численность рабочих определенной профессии;  $Ч_n$  и  $Ч_k$  – численность рабочих соответственно на начало и конец рабочего периода;  $ДП$  – дополнительная потребность в рабочих соответствующей профессии.

#### 4.4. Определение потребности предприятия в специалистах

Общая потребность в специалистах и служащих определяется в зависимости от трудоемкости закрепленных функций, норм управляемости, степени механизации управления и с учетом типовых штатных расписаний.

По периоду планирования различают потребность в специалистах **текущую и перспективную**. Текущая дополнительная потребность – это необходимая численность специалистов в базисном году. Этот показатель является основой планирования перспективной потребности, а также исходной базой для внутреннего распределения специалистов.

Перспективная потребность определяется на 3–5 и более лет путем прогнозирования численности персонала, необходимого для реализации будущих целей организации. Эти цели могут быть связаны с расширением рынка сбыта продукции, с диверсификацией производства, с организационными сдвигами, с изменением во внешней экономической среде.

Методы определения потребности в специалистах и руководителях:

##### *1. Планирование по штатному расписанию.*

Данный метод используется, как правило, для определения потребности на период до 5 лет. Общая потребность в специалистах ( $C$ ) представляет собой сумму:

$$C = Ч_c + Д,$$

где  $Ч_c$  – численность специалистов, имеющаяся на предприятии на начало планируемого периода;  $Д$  – дополнительная потребность в специалистах.

Расчет дополнительной потребности в специалистах включает три основных элемента:

– научно обоснованное определение прироста должностей, замещаемых специалистами в связи с расширением производства или увеличением объема работ;

- частичную замену практиков, занимающих должности специалистов с высшим, а также со средним специальным образованием;
- возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей.

Дополнительная потребность ( $D_n$ ) в приросте должностей представляет собой разницу между общей потребностью в специалистах планируемого и базового периодов и определяется по формуле:

$$D_n = C_{nl} - C_b,$$

где  $D_n$  – дополнительная потребность в приросте должностей;  $C_{nl}$  – общая потребность в специалистах в планируемом периоде;  $C_b$  – общая потребность в специалистах в базисном периоде.

Дополнительная потребность на частичную замену практиков определяется с учетом возможностей их обучения в учебных заведениях без отрыва от производства, а дополнительная потребность на возмещение естественного выбытия ( $D_v$ ) специалистов и практиков – на основе анализа закономерностей их выбытия. Расчет выполняется умножением общей потребности в специалистах в плановом периоде на среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков:

$$D_v = C_{nl} \cdot K_v,$$

где  $D_v$  – дополнительная потребность на возмещение естественного выбытия специалистов и практиков;  $C_{nl}$  – общая потребность в специалистах в плановом периоде;  $K_v$  – среднегодовой коэффициент выбытия специалистов и практиков.

Дополнительная потребность в руководителях, специалистах и служащих определяется по числу вакансий в соответствии с утвержденными штатами и с учетом предполагаемой убыли этих работников по различным причинам. Пополнение численности руководителей, специалистов и служащих осуществляется в основном за счет молодых специалистов, окончивших учебные заведения.

## 2. По формуле Розенкранца<sup>1</sup>.

В данном случае при определении необходимой численности необходимы данные о рабочем времени специалистов, трудоемкости единицы работы, коэффициентах распределения времени и т. п. Данная формула служит для проверки соответствия фактической численности необходи-

<sup>1</sup> Адамчук В.В. [и др.]. Экономика труда. М., 1999. С. 358.

мой, которая задается загрузкой данного подразделения или предприятия в целом:

$$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \cdot t_i}{T} \cdot K_{нрв} + \frac{t_p}{T} \cdot \frac{K_{нрв}}{K_{фрв}},$$

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

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

$$K_{нрв} = K_{др} \cdot K_o \cdot K_n,$$

где  $K_{др}$  – коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее не учтенные во времени, необходимом для определенного процесса ( $\sum m \cdot t$ ); как правило, находится в пределах  $1,2 < K_{др} < 1,4$ ;  $K_o$  – коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня; как правило, устанавливается на уровне 1,12;  $K_n$  – коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени ( $K_{фрв}$ ) определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени, рассчитанному как  $(\sum_{i=1}^n m_i t_i)$ .

Как видно из формулы, в данном случае реализуется попытка установить нормативную трудоемкость основных управленческих работ

(т. е. используется тот же принцип планирования численности, что и для рабочих).

**Пример** расчета численности административно-управленческого персонала с использованием формулы Розенкранца<sup>1</sup>.

Суммарное время выполнения организационно-управленческих работ:

$$500 \cdot 1 + 3000 \cdot 0,5 + 300 \cdot 3 = 2900.$$

Коэффициент необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 - 1,1 = 1,5.$$

Коэффициент фактического распределения времени:

$$K_{фрв} = (170 \cdot 30) \div (500 \cdot 1 + 3000 \cdot 0,5 + 300 \cdot 3) = 1,76.$$

Расчет численности по формуле Розенкранца:

$$Ч = 2900 / 170 \cdot 1,6 + 200 / 170 \cdot 1,6 / 1,76 = 28,6.$$

Таким образом, фактическая численность подразделения равна 30 чел., а необходимая – примерно 29 чел., следовательно, имеется один сотрудник сверх нормы.

Данный способ определения необходимой численности не получил широкого распространения ввиду большой трудоемкости (табл. 4.6).

Таблица 4.6

Исходные данные для расчета необходимой численности  
административно-управленческого персонала

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое на выполнение действия, ч
А	500	1
Б	3000	0,5
В	300	3
Месячный фонд времени одного сотрудника согласно контракту, ч	–	170
Коэффициент затрат времени на дополнительные работы	–	1,3
Коэффициент затрат времени на отдых сотрудников	–	1,12
Коэффициент пересчета численности	–	1,1
Время, выделяемое на различные работы, не учтенные в плановых расчетах, ч	–	200
Фактическая численность подразделения, чел.	–	30

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Управление персоналом организации. 1999. С. 197–198.

### 3. Метод расчета по нормативам численности.

При определении необходимой численности специалистов могут использоваться дифференцированные нормативы<sup>1</sup>. Метод широко использовался в советское время. Нормативы численности руководителей, специалистов и служащих (в расчете на 100 рабочих) определялись путем регрессионного анализа. Потом по этим нормативам с учетом плановой численности рабочих устанавливалась плановая численность руководителей, специалистов и служащих (по функциональным подразделениям предприятия). Основной недостаток этого метода: норматив численности на 100 рабочих не отражает действительных закономерностей формирования трудоемкости процессов управления и обслуживания производства. Кроме того, в настоящее время нормативы устарели (изменилась трудоемкость и значимость функций управления, появились новые функции и проч.), а новые практически не разрабатываются. В условиях рынка разработка таких нормативов под силу только крупным корпорациям (холдингам).

В качестве примера можно рассмотреть методику Института труда<sup>2</sup>. Предложен подход к планированию численности руководителей, специалистов и служащих на основе функционального разделения труда. Структура управления и обслуживания определяется по 17 функциональным группам (общее руководство производством, конструкторская подготовка производства, технологическая подготовка производства, организация и оплата труда, ремонтное обслуживание производства и др.). По каждой функциональной группе выведены эмпирические формулы с учетом отраслевых особенностей предприятий, которые построены на основе зависимости численности персонала от изменения влияющих на нее факторов:

$$H_{\text{числ.}} = K \cdot x_1^{a_1} \cdot x_2^{a_2} \cdot x_3^{a_3},$$

где  $H_{\text{числ.}}$  – норматив численности по данной функции;  $K$  – постоянный коэффициент, выражающий связь норматива с численным значением факторов;  $x_1, x_2, x_3$  – численные значения факторов;  $a_1, a_2, a_3$  – показатели степени при численных значениях факторов.

**Пример:** Для машиностроительного предприятия численность отдела организации труда и заработной платы определяется по формуле:

$$Ч = 0,006543 \cdot x_1^{0,8527} \cdot x_2^{0,0968},$$

---

<sup>1</sup> Ремизов К.С. Основы экономики труда. М., 1990. С. 188.

<sup>2</sup> Справочник экономиста по труду / И.А. Поляков [и др.]. М., 1988. С. 34–36.

где  $Ч$  – численность отдела организации труда и заработной платы;  $x_1$  – численность промышленно-производственного персонала;  $x_2$  – количество технологических операций.

#### *4. Метод расчета по нормам обслуживания.*

В качестве специфического случая применения метода норм обслуживания следует рассматривать определение численности руководителей через *нормы управляемости*. В качестве общих рекомендаций по их установлению можно принять следующие:

- для руководящих должностей в подразделениях со значительным удельным весом работ творческого нестандартного характера, высокой квалификации или частыми отклонениями от заранее намеченной технологии процесса норма управляемости должна лежать в пределах 5–7 чел.;

- для руководящих должностей в подразделениях с достаточно устоявшимся характером работ, в значительной мере определяемым стандартными организационно-управленческими процедурами, норма управляемости должна лежать в пределах 10–12 чел.;

- в любом случае норма управляемости не должна превышать 15–17 чел., иначе коллектив становится неуправляемым.

#### *5. Метод экспертных оценок.*

Применение методов экспертных оценок производится с использованием опыта специалистов и руководителей. Можно выделить простую оценку и расширенную оценку, включающую как однократную, так и многократную экспертную оценку.

При простой оценке потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы. Метод не требует каких-либо существенных затрат, однако его недостаток состоит в том, что эта оценка достаточно субъективна.

Расширенная экспертная оценка проводится группой компетентных работников (экспертов). В зависимости от характера опроса различают однократную и многократную экспертные оценки.

В процессе однократной экспертной оценки планируемая потребность в персонале оценивается каждым членом экспертной группы в отдельности и затем согласовывается между всеми ее членами. Недостатком здесь является то, что при определенных обстоятельствах групповая оценка может быть искажена под воздействием более авторитетного члена группы экспертов.



С целью обеспечения объективности групповой оценки проводится многократная экспертная оценка, известная в практике как метод Дельфи. Суть ее состоит в том, что первичная экспертная оценка потребности в персонале обобщается и доводится до сведения всех членов группы. Обобщенный результат второй экспертной оценки закладывается в прогноз потребности в персонале на предстоящий период.

### **Контрольные вопросы**

1. Как соотносятся понятия «кадровое планирование» и «маркетинг персонала»?
2. В чем заключается информационная функция маркетинга персонала?
3. Раскройте содержание коммуникационной функции маркетинга персонала.
4. Перечислите основные направления персонал-маркетинга.
5. Структура баланса рабочего времени и расчет основных показателей (календарный фонд, номинальный фонд, явочный фонд, максимально возможный фонд).
6. Методы расчета необходимой численности рабочих-сдельщиков.
7. Методы расчета необходимой численности рабочих-повременщиков.
8. Методы определения потребности предприятия в специалистах.

## Глава 5. АНАЛИЗ И ОПИСАНИЕ РАБОТЫ И РАБОЧЕГО МЕСТА

### 5.1. Анализ содержания работ

После определения количественной потребности в персонале стоят задачи определения перечня требований к кандидатам и закрепления этих требований в должностных инструкциях, а также осуществления практических действий по привлечению и отбору персонала.

Определение требований к работникам на основе анализа работ является исходным этапом процесса набора и отбора персонала (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Место анализа работ в процессе набора и отбора кадров<sup>1</sup>

Требования к работникам, необходимые для проведения привлечения и отбора кандидатов на вакантные должности, должны быть закреплены документально в должностных инструкциях.

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. М., 1998. С. 242.

Для того чтобы разработать должностную инструкцию, необходимо проанализировать должностные обязанности и выявить требования, которым должен отвечать работник, чтобы выполнять эти обязанности. Это можно сделать с помощью **анализа работы**.

По определению Британского института стандартизации, анализ работ – это определение наиболее существенных характеристик работы<sup>1</sup>. В трактовке А.Я. Кибанова анализ содержания работ – это процесс систематического исследования работы по определению наиболее существенных ее характеристик, а также требований к исполнителям данной работы<sup>2</sup>.

*Методы анализа содержания работы:*

1) функциональный (анализируют по трем группам функций: связанные с информацией, с людьми, с материальными объектами);

2) поэлементный (рассматриваются элементы работы по опроснику RAQ);

3) метод ключевых областей (выделение основных сфер деятельности, за которые отвечает работник и в которых он должен добиться определенных результатов).

Для анализа работ используют различные методы сбора информации: интервью, ведение дневников, опросники, наблюдение<sup>3</sup>. Для изучения работ возможно также использовать контрольные списки вопросов (табл. 5.1).

Таблица 5.1

#### Контрольные вопросы для анализа работ

Блок	Содержание вопросов
1. Метод ключевых слов	Что делается? Как это делается? Почему это делается? Где это делается? Когда это делается? (Ежедневные, периодические, разовые обязанности, работы; выполняются ли работником лишние функции и какие дополнительные функции нужно выполнять для повышения эффективности его работы; какие документы (информацию) и от кого получает работник и кому в свою очередь передает, т. е. изучение документооборота; работа с инструментами и проч.)
2. Пункты ответственности	Ответственность за подчиненных, оборудование, материалы, инструмент, финансовая ответственность
3. Рабочие взаимоотношения	Взаимоотношения с вышестоящими работниками, коллегами, работниками других отделов, общественностью, клиентами и подчиненными
4. Требования, предъявляемые работой	Требуемый уровень производительности и результатов, требуемые навыки, опыт, аналитические способности, физические данные и состояние здоровья, требуемый уровень мотивации и социальные навыки

<sup>1</sup> Райтер Г. В лабиринтах современного управления. М., 1999. 248 с.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. 2009. С. 555.

<sup>3</sup> Самыгин С.И. Основы управления персоналом. Ростов н/Д: Феникс, 2001. С. 163.

Блок	Содержание вопросов
5. Условия труда	Физические условия и окружающая среда, социальные условия и рабочий коллектив, экономические условия, включая вопросы оплаты
6. Проверка	Проверка выполнения работы исполнителем и начальником

Для анализа работы руководителя возможно использование также контрольного списка вопросов<sup>1</sup>.

Список контрольных вопросов для анализа работы руководителя:

1. Наименование должности.
2. Кому подчиняется руководитель?
3. Кто подчиняется руководителю?
4. Каково общее число персонала, находящееся в подчинении руководителя.
5. Каков общий объем финансовых и материальных ресурсов, находящихся в подчинении руководителя.
6. Какова общая цель работы?
7. Каковы общие задачи по работе?
8. Каковы контакты руководителя внутри и за пределами организации?
9. В чем заключается сложная часть работы?
10. Какой опыт требуется для выполнения работы?
11. Каковы условия найма: заработная плата, премии и др.
12. Каковы возрастные ограничения?

Можно выделить следующие *стадии анализа и конструирования (рационализации) рабочего места (РМ)*<sup>2</sup>:

Шаг 1. Анализ структуры организации и места каждого рабочего процесса в нем.

Шаг 2. Определение целей анализа РМ, как будет использоваться информация о нем.

Шаг 3. Отбор типичных РМ.

Шаг 4. Выбор метода анализа РМ и его использование с целью сбора необходимых данных.

Шаг 5. Описание РМ.

Шаг 6. Создание спецификации РМ.

Шаг 7а. Использование информации для проектирования РМ.

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. С. 557.

<sup>2</sup> Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: учеб. для вузов. М., 2009. С. 216.

Шаг 7б. Использование информации для формирования критериев оценки кандидатов на работу в должности.

Шаг 8. Оценка и внедрение проекта модифицированного РМ.

Информация о существующих рабочих местах, собранная в ходе реализации шагов 1–6, может быть использована для проектирования рабочего процесса (шаг 7а) и выбора оптимального сочленения рабочих элементов, обязанностей и задач работника, а также для формирования перечня критериев оценки кандидатов на работу в должности (шаг 7б).

Анализ работ – важный этап проектирования рабочего места (рис. 5.2).

В общем виде *опросник для анализа работ* состоит из следующих блоков:

- общие сведения;
- критерии успешного выполнения работ;
- используемое оборудование и инструменты;
- цель работы;
- требуемое образование, навыки;
- получаемая (передаваемая) информация;
- выполняемые функции;
- период овладения профессией;
- условия работы, безопасность;
- функциональные несоответствия; окружающая среда.

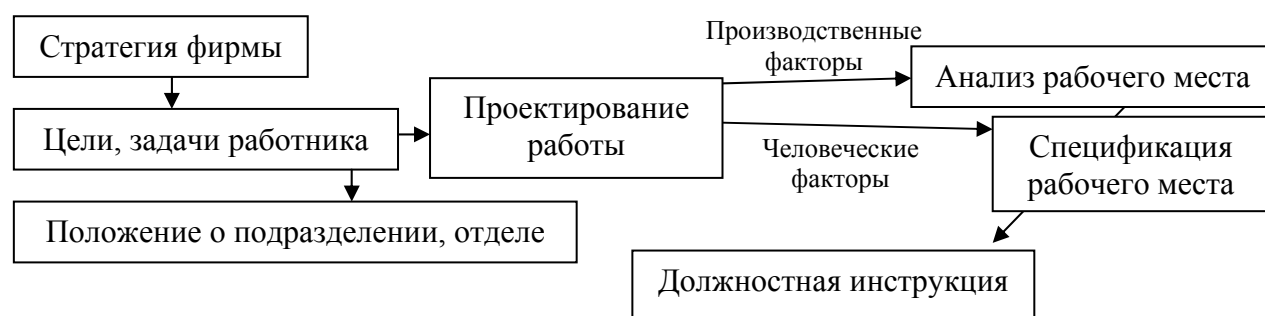


Рис. 5.2. Модель проектирования рабочего места<sup>1</sup>

Результаты анализа рабочих мест могут быть использованы в ходе реализации следующих кадровых программ<sup>2</sup> (табл. 5.2):

<sup>1</sup> Макарова И.К. Управление персоналом. М., 2006. С. 38.

<sup>2</sup> Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. 2009. С. 217.

Таблица 5.2

## Использование результатов анализа рабочих мест

Наименование программы	Содержание информации и цели ее использования
Описание рабочего места	Изложение сути рабочего процесса, обязанностей работника и степень его ответственности, сведения об условиях работы
Спецификация рабочего процесса	Личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Создание проекта рабочего места	Оптимальное сочетание элементов, обязанностей и задач, связанных с данной рабочей должностью
Подбор сотрудников	Используемые при проектировании процедур подбора и оценки кандидатов на должность, личностные и профессиональные качества, которыми должен обладать исполнитель
Оценка результативности труда	Плановая и фактическая производительность, используемая для расчета «приемлемого» (этичного) уровня производительности труда для РМ
Подготовка кадров и совершенствование квалификации	Описание производственных задач и функций, перечень профессионально значимых качеств и навыков для создания эффективных программ подготовки
Планирование карьеры и продвижения по службе	Данные о взаимозависимости и последовательности производственных процессов для создания оптимальных программ продвижения и ротации
Оплата труда	Данные об условиях труда, уровне производительности с целью получения базы для сопоставления, адекватной оценки и эффективного стимулирования
Безопасность труда	Информация о безопасных нормативах работы, расположения оборудования, взаимодействия работников с целью создания инструкций по технике безопасности, оценки и поощрения за их выполнение

В зависимости от специфики исследуемой работы состав блоков опросников может варьироваться. По каждому из выбранных блоков формируется вопрос или группа вопросов, возможно – с вариантами ответа. Пример опросника для проведения анализа рабочего места приведен в прил. 3.

На основе полученной информации создается *должностная инструкция*, которая включает перечень основных обязанностей, требующихся знаний и умений. Полученная информация о содержании работы на каждой конкретной должности и по каждой специальности используется также и для разработки *профессиограммы* (профиля должности). Затем оценивают степень значимости различных психологических свойств и качеств личности для эффективного выполнения данной деятельности.

Требования к персоналу – это качественные характеристики, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник, на определенном рабочем месте или в определенной должности<sup>1</sup>.

Требования к персоналу выражаются, как правило, в группах параметров, приведенных ниже (табл. 5.3).

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом: энциклопедия. М., 2013. С. 470.

Требования к персоналу<sup>1</sup>

Группа параметров	Содержание параметров
Способности	уровень полученного образования необходимые знания (основные и дополнительные) практические навыки в определенной сфере профессиональной деятельности опыт работы в определенных должностях навыки сотрудничества и взаимопомощи
Свойства	личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности способность к восприятию профессиональных нагрузок способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т. п.
Мотивационные установки	сфера профессиональных интересов стремление к самовыражению и самореализации способность к обучению заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив

Указанные качественные параметры определяются характером труда в той или иной должности или на том или ином рабочем месте. В свою очередь, характер труда определяет те требования, которые предъявляются к рабочему месту. Предметом анализа и прогнозирования, кроме требований к рабочему месту, является связанная с ним квалификация сотрудника, выраженная через параметры требований к персоналу. На взаимодействии аналитической информации о требованиях к рабочему месту и фактической квалификации персонала базируются мероприятия по его развитию.

Изучение требований к должностям и рабочим местам должно основываться на регламентирующих документах, таких как:

- общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов;
- тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих.

Свое конкретное выражение требования к должности должны находить во внутриорганизационных регламентирующих документах:

- описание работы или должности (должностная инструкция), включающие в себя организационный статус должности, профессиональные обязанности, права, взаимосвязи должности или рабочего места;
- спецификация работы, отражающая личностные характеристики, необходимые для работы;

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. [и др.]. Управление персоналом организации. 2005. С. 252.

– квалификационная карта, включающая сведения об общем и специальном образовании, навыках работы;

– карта компетенции («профиль» идеального сотрудника), описывающая личностные характеристики, способности к выполнению тех или иных функций, типы поведения и социальных ролей и т. п.

При использовании должностной инструкции для оценки кандидатов на замещение вакантной должности специалист должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять данные функции. Сделать это довольно сложно, в особенности для человека, незнакомого со спецификой работы на вакантной должности (сотрудника кадровой службы). Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов, многие организации стали создавать (в дополнение к должностной инструкции, а в последнее время, вместо них) документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать сотрудник для успешной работы в данной должности – *профиль требований и карты компетенций* (портреты или профили идеальных сотрудников)<sup>1</sup>.

*Профиль требований* представляет собой набор квалификационных характеристик (общее образование, специальное образование, специальные навыки – знание иностранного языка, владение компьютером, управление грузовым автомобилем и т. д.), которыми должен обладать «идеальный сотрудник», занимающий эту должность. Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем наличие способностей выполнять определенные функции. *Профиль требований* является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов.

Использование Профиля требований дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Вместе с тем этот метод сосредоточивается на технических, в наибольшей мере формальных характеристиках кандидата (его прошлом), оставляя в стороне личностные характеристики и потенциал профессионального развития.

*Карта компетенций (портрет идеального сотрудника)* позволяет преодолеть этот недостаток и облегчает работу сотрудников кадровой службы, занятых приемом на работу.

---

<sup>1</sup> Уткин Э.Ю. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М.: АКАЛИС, 2007. С. 105.



Компетенции представляют собой личностные характеристики человека, его способности к выполнению тех или иных функций, типов поведения и социальных ролей, как, например, ориентация на интересы клиента, умение работать в группе, напористость, оригинальность мышления. *Подготовка карты компетенций* требует специальных знаний и, как правило, осуществляется при помощи профессионального консультанта или специально обученного сотрудника кадровой службы. Важнейшим дополнением карты является описание компетенций, т. е. детальное объяснение каждого штриха портрета идеального сотрудника.

При оценке кандидата карта компетенций используется так же, как квалификационная карта – компетенции кандидата сравниваются с компетенцией идеального сотрудника.

Тщательно составленные требования к должности, зафиксированные либо в должностной инструкции, либо в карте компетенций или квалификационной карте, может служить основой для подготовки плана интервью с кандидатом на вакантную должность.

В последнее время в практике оценки кандидатов получила распространение *модель ключевых компетенций*. Ключевые компетенции определяются как набор требований к должности и кандидата на должность, при наличии которых работник впишется в культуру предприятия и сможет достаточно квалифицированно выполнять круг поставленных задач.

Ключевые компетенции разрабатываются с учетом следующих компетенций:

- *знания* – это набор фактов, требуемых для выполнения работы. Знания – более широкое понятие, чем навыки. Знания представляют интеллектуальный контекст, в котором работает человек;

- *навыки* – это владение средствами и методами выполнения определенной задачи. Навыки проявляются в широком диапазоне; от физической силы и сноровки до специализированного обучения. Общим для навыков является их конкретность;

- *способность* – врожденная предрасположенность выполнять определенную задачу. Способность также является приблизительным синонимом одаренности;

- *стереотипы поведения* – означает видимые формы действий, предпринимаемых для выполнения задачи. Поведение включает в себя наследованные и приобретенные реакции на ситуации и ситуационные раздражители. Наше поведение проявляет наши ценности, этику, убежде-

ния и реакцию на окружающий мир. Когда человек демонстрирует уверенность в себе, формирует из коллег команду, или проявляет склонность к действиям, его поведение соответствует требованиям организации. Ключевым аспектом является возможность наблюдать это поведение;

– *усилия* – это сознательное приложение в определенном направлении ментальных и физических ресурсов. Усилия составляют ядро рабочей этики. Любому человеку можно простить нехватку таланта или средние способности, но никогда – недостаточные усилия. Без усилий человек напоминает вагоны без локомотива, которые также полны способностей, однако безжизненно стоят на рельсах.

Для оценки сотрудников, либо кандидатов на руководящие вакантные должности выделяют следующие ключевые компетенции:

- профессионализм;
- работа с клиентами;
- ориентация на изменения;
- ориентация на развитие;
- бизнес-видение;
- постановка целей;
- принятие решений;
- качество работы;
- ответственность за результат;
- работа в команде;
- лидерство.

На предприятиях практикуется использование стандартных формуляров, которые содержат наиболее важные общие критерии. Например, для предприятий Западной Европы они включают следующие элементы:

- название должности;
- цели должности;
- отношение с выше- и нижестоящими должностями;
- особые полномочия, например, право на подпись документации;
- подобное представление о деятельности (функциональные обязанности).

Пример карты компетенций для официанта представлен в табл. 5.4.

### Таблица 5.4

## Карта компетенций (на примере официанта)

[illegible]

Обозначения:

S – Strong – сильное влияние;

M – Middle – среднее влияние;

W – Weak – слабое влияние.

В прил. 4 представлен пример карты компетенций. На основе проведенного анализа работ и определения требований должности разрабатываются внутренние регламентирующие документы – должностные инструкции.

## **5.2. Должностная инструкция как основа эффективной деятельности персонала**

*Должностная инструкция* – организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности<sup>1</sup>. Она составляется по каждой штатной должности организации, носит обезличенный характер и объявляется сотрудникам под расписку при заключении трудового контракта.

В соответствии с Общероссийским классификатором управленческой документации (утв. постановлением Госстандарта России от 30.12.1993 г. № 299) должностные инструкции отнесены к группе документов организационно-нормативного регулирования деятельности организации, предприятия.

Должностные инструкции обязательно должны включать основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности и составляются в первую очередь на основе квалификационных справочников (теперь уже профессиональных стандартов, так как справочники устарели).

*Этапы разработки должностных инструкций:*

1. *Анализ рабочего места.*

2. *Обработка опросников* (сведение к единой форме всех дополнений и изменений, возникающих при заполнении, исключение различных повторов, разночтений одного и того же ответа, формирование на основе всех корректировок нового отредактированного опросника, ко-

---

<sup>1</sup> Труханович Л.В. Кадры предприятия. М., 2001. С. 3.

торый будет использоваться в дальнейших опросах и в последствии при составлении должностной инструкции).

3. *Разработка должностной инструкции.* Начинается с выбора блоков, входящих в нее. Их число, описывающих конкретную должность, может варьироваться в зависимости от специфики фирмы. Главное, чтобы готовая должностная инструкция четко и однозначно регламентировала все возможные аспекты определенного вида деятельности.

4. *Дополнительный этап: составление спецификаций (требований к работнику) и профессиограмм* (перечня профессионально важных качеств по той или иной должности с выделением степени значимости этих качеств).

Порядок оформления должностных инструкций определяется требованиями государственного стандарта на организационно-распорядительную документацию ГОСТ Р 6.30-97. Основой для разработки должностных инструкций являются квалификационные характеристики по должностям служащих, представленные в Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих.

Существует несколько видов должностных инструкций. Они различаются между собой как по содержанию, так и по оформлению. Соответственно, существуют и разные подходы к разработке должностных инструкций:

1. Одним из самых простых является способ, в соответствии с которым должностная инструкция состоит из двух разделов: основные задачи и должностные обязанности.

Обычно эта форма должностной инструкции используется на малых предприятиях.

2. Более сложной считается методика, по которой макет должностной инструкции состоит из следующих разделов:

- общие положения;
- должностные обязанности;
- права;
- ответственность.

Третий подход состоит в более подробном описании деятельности на рабочем месте. Вид такой должностной инструкции состоит из следующих разделов:

1. Общие положения. В данном разделе может помещаться гриф утверждения за подписью директора или сведения об утверждении до-

кумента. Основные сведения о должности, ее код, название предприятия, подразделения и другая служебная информация.

2. Краткие сведения об организации. Данные сведения способствуют распространению желательного имиджа фирмы.

3. Схема подчиненности. Данный раздел можно представить в виде схемы служебной иерархии, или указать, кому подчиняется сотрудник, занимающий данную должность.

4. Возможности замещения. Указываются должности, которые могут замещать работника и должности, которые может замещать работник.

5. Цель работы. Цели должны излагаться конкретно, поддаваться измерению, оценке и контролю.

6. Ключевые области. Основные сферы деятельности, за которые отвечает работник и в которых он должен добиваться определенных результатов.

7. Ответственность. Определяется персональная ответственность за несвоевременное и некачественное исполнение функциональных обязанностей. Указываются возможные варианты наказания за невыполнение служебных обязанностей.

8. Права. Указывается перечень полномочий работника.

9. Должностные обязанности. Подробное описание обязанностей, учитывая ключевые области перечисленные ранее. Обычно выделяют 10–15 пунктов. Указывается форма участия в управленческом процессе.

10. Требуемые результаты. Указание результатов повышает эффективность отбора претендентов, нацеливает работника на их достижение (специалист будет точно знать, что от него требуется, каких результатов нужно достичь).

11. Наиболее частые деловые контакты. Получаемая и передаваемая информация. Этот раздел целесообразно представлять в табличной форме.

12. Ведение первичной документации. Указываются журналы, карточки, формы, с которыми будет работать сотрудник.

13. Условия работы. График работы, обеспечение сотрудника. Премирование, льготы. Приводятся сведения об оплате.

14. Порядок оформления трудовых отношений. Особенности оформления трудовых отношений по конкретной должности (трудовой договор, срочность договора, испытательный срок).

15. Спецификация. Перечислены требования к работнику.

При разработке спецификации за основу можно взять схему, предложенную А. Роджером (табл. 5.5).

Таблица 5.5

### Анализ требуемых качеств

Перечень требований к работнику	Требуемые качества		
	основные	желаемые	противопоказания
Физический облик			
Достижения			
Интеллект			
Особые способности			
Интересы			
Черты характера			
Внешние условия			

Следует отметить, что наиболее часто встречается следующая структура должностной инструкции:

- 1) общие положения;
- 2) основные задачи и функции;
- 3) обязанности;
- 4) права;
- 5) ответственность;
- 6) взаимосвязи.

Примеры должностных инструкций приведены в прил. 5.

### 5.3. Профессиограмма: понятие, структура, подходы к составлению

При разработке должностной инструкции используется профессиограмма.

*Профессиограмма* – это описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку<sup>1</sup>.

Процесс изучения отдельной профессии традиционно называют профессиографированием. Однако, по мнению О.Г. Носковой, это понятие является не вполне корректным, так как проблема состоит не только в описании профессионального поведения или его результатов,

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие: рек. УМО вузов России в обл. менеджмента / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: КНОРУС, 2014. С. 230.

но и в анализе своеобразия психики человека – субъекта труда. Итоговое описание профессии называется термином «профессиограмма»<sup>1</sup>.

Профессии изучают не только психологи, но и менеджеры по персоналу, экономисты по труду, социологи, врачи-гигиенисты. В области менеджмента организации, например, стоит задача аттестации трудовых постов или должностей. Также существуют так называемые квалификационные характеристики, включающие описание профессии в производственной организации, которые разрабатываются Министерством труда и социального развития РФ по отношению к каждой новой профессии и приведены в квалификационном справочнике.

При этом на современном этапе развития управленческих технологий такой справочник теряет свою актуальность, на смену ему приходят профессиональные стандарты.

Как следует из ст. 195.1 ТК РФ:

– *профессиональный стандарт* – характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности;

– *квалификация работника* – уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.

Профстандарты раскрывают профессиональную деятельность специалистов, находящихся на различных квалификационных уровнях и связанных общей технологической задачей (исследования, производства, проектирования, обслуживания). При этом описание требований к специалисту носит комплексный характер с использованием более современной конструкции в виде сочетания требований к знаниям, умениям и компетенциям, профессиональному опыту. Пример профессионального стандарта приведен в прил. 6.

Кроме общих сведений (например, наименование и основная цель вида профессиональной деятельности), профстандарт включает описание обобщенных трудовых функций, их расшифровку, характеристику (в частности, в данном разделе указываются возможные наименования должностей, требования к образованию, опыту работы, условия допуска к работе), трудовые функции (в том числе необходимые умения и знания).

Наряду с профстандартами и профессиограммами используется такой инструмент управления персоналом, как должностная инструк-

---

<sup>1</sup> Носкова О.Г. Психология труда: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. Е.А. Климова. М., 2007. 384 с.



ция, которая по своему содержанию в определенной степени «пересекается» с ними.

Должностная инструкция имеет много общего с профессиограммой, но существуют определенные различия:

- в профессиограмме нет упоминаний о правах и ответственности работника, т. е. отсутствуют те разделы, которые делают должностную инструкцию декларативной;

- в профессиограмме описываются условия труда на рабочем месте и в несопоставимо большем объеме излагаются требования к работнику.

В самом общем виде профессиограмма определяется как описательно-технологическая характеристика различных видов профессиональной деятельности, сделанная по определенной схеме и для решения определенных задач.

Е.В. Маслов дает следующую трактовку понятия «профессиограмма»: «Профессиограмма – это документ, содержащий описание, во-первых, содержания работы по определенной профессии (функции, обязанности, задачи, операции), во-вторых, требований к носителю определенной профессии (профессиональные, деловые, личные качества)<sup>1</sup>.

Важным элементом профессиограммы является психограмма, представляющая собой выделение и описание качеств человека, необходимых для успешного выполнения данной трудовой деятельности. Данные качества называются профессионально важными качествами (ПВК).

В современной профессиографии существует еще одно важное понятие – *системная профессиограмма*, рассматриваемая как сама технология психологического изучения субъекта труда, в которой как бы соединяются собственно профессиограмма и психограмма (на основе описательно-технологических характеристик профессии по определенной схеме как раз и выделяются профессионально важные качества для данной профессии)<sup>2</sup>.

В настоящее время существует достаточно много различных подходов к проблеме типологизации профессиограмм. Рассмотрим некоторые из них.

---

<sup>1</sup> Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. М.: Инфра-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1998. С. 249.

<sup>2</sup> Иванова Е.М. Психотехнология изучения человека в трудовой деятельности: учеб.-метод. пособие для студ. фак. психологии гос. ун-тов. М.: МГУ, 1992. 94 с.

Е.М. Иванова выделяет следующие типы профессиограмм: информационные профессиограммы, ориентировочно-диагностические профессиограммы, конструктивные профессиограммы, методические профессиограммы, диагностические профессиограммы.

А.К. Маркова рассматривает и анализирует такие основные типы профессиограмм:

1. **Комплексная профессиограмма** (по К.К. Платонову, Ю.В. Котловой и др.), где учитывается широкий круг характеристик (социальных, технических, экономических, медико-гигиенических и др.), а также указывается предмет, цели, способ, критерии оценки результатов и т. п.

2. **Аналитическая профессиограмма** (по Е.М. Ивановой), где раскрываются не отдельные характеристики компонентов профессии, а обобщенные нормативные показатели профессии и показатели психологической структуры профессиональной деятельности. При этом специально анализируются объективные характеристики труда и психологическая характеристика труда, что в итоге и позволяет выделять ПВК, соответствующие данным задачам.

3. **Психологически ориентированная профессиограмма** (по Е.И. Гарберу), где выделяются:

а) описание внешней картины труда, трудовое поведение: фотография рабочего дня, хронометраж рабочего времени при выполнении конкретных заданий, временная динамика производственной активности, типичные ошибки и др.;

б) внутренняя картина труда: типичные реакции личности на определенные профессиональные ситуации, интегральные образования личности работника (способности, структуры научения и опыт), психические состояния (интеллектуальные и эмоциональные процессы, эмоции, воля, внимание, память, психомоторика).

4. **«Модульный подход»** в профессиографировании (по В.Е. Гаврилову). Психологический модуль – это типовой элемент профессиональной деятельности, присущий ряду профессий и выделяемый на основе общности требований к человеку.

Структура модуля:

1) объективные характеристики типового элемента (например, для рабочего – измерение объектов без помощи инструментов и приборов – это первая, левая часть модуля);

2) психологические характеристики требований к человеку, предъявляемые этим элементом (например, для рабочего – объемный и линейный глазомер, точность – другая, правая часть модуля). Каждая профессия состоит из нескольких модулей. Число возможных модулей меньше, чем число всех профессий, поэтому целесообразнее (и экономичнее) изучать эти модули и уже из них составлять описание самих профессий.

А.К. Маркова, развивая идеи «модульного подхода», предлагает свой, оригинальный «задачно-личностный модульный подход» к профессиографированию.

Общая схема задачно-личностного профессиографирования предполагает анализ профессии (на основе выделения профессиональных задач). Сам «модуль профессии» понимается в данном случае как «совокупность единиц объекта и субъекта трудовой деятельности».

В состав модуля входит, таким образом, соединение не просто отдельного нормативного трудового действия и желательного психологического качества, а сочетание определенной задачи труда и связанных с ней предмета, условий, действий, результатов (левая часть модуля) с рядом психологических качеств (правая часть модуля).

При этом целесообразно выделять: приоритетные, ядерные, стержневые профессиональные задачи, а также производные, вспомогательные задачи<sup>1</sup>.

В.С. Бодров предлагает свою структуру профессиограммы<sup>2</sup>:

**I. Общая характеристика профессии** (описательная часть профессиограммы), включающая:

1. Определение профессии и краткие сведения о ее назначении; социально-экономическое значение, перспективы развития; распространенность, связи с другими профессиями; типичные учреждения, предприятия; уровень технической сложности, автоматизации; основные производственные операции.

2. Требования к общей и специальной подготовке, роль индивидуальных качеств, состав рабочих групп; перспективы продвижения по службе, стимулирование профессиональной деятельности, заработная плата.

3. Режим труда и отдыха, распределение рабочего времени.

---

<sup>1</sup> Маркова А.К. Психология профессионализма. М.: Знание, 1996. 308 с.

<sup>2</sup> Бодров В.А. [и др.]. Психологический отбор летчиков и космонавтов. М.: Наука, 1984. 264 с.

**II. Основные производственные операции и условия труда, в том числе:**

1. Наименование и основное содержание наиболее важных операций (перечень и анализ).

2. Основные задачи, решаемые работником.

3. Характеристика действий работника по ряду параметров; характеристика параметров скорости, точности и быстроты, координационной сложности выполняемых рабочих операций; требования к физической выносливости.

4. Характеристика рабочих мест и сигнальных устройств, показатели санитарно-гигиенических условий.

### **III. Психограмма:**

1. Психофизиологические функции и анализаторные системы, находящиеся под преимущественной нагрузкой и имеющие наиболее важное значение для обеспечения процесса работы. Пороги ощущения (абсолютные, дифференциальные и оперативные пороги в анализаторах, ведущих для данной профессии).

2. Характеристика включения в работу различных анализаторов, их взаимодействие, степень напряжения в различные периоды времени. Характеристика их необходимой лабильности. Пространственное восприятие и восприятие временных интервалов. Характеристика параметров скорости, точности, координационной сложности выполняемых операций. Темп деятельности. Устойчивость моторных ответов при длительном их повторении.

3. Преимущественный вид установки (на скорость, точность, надежность, безопасность и др.).

4. Быстрота формирования и переделки навыков, их прочность.

5. Особенности хранения информации. Объем и характер материала для запоминания. Требования к памяти (долговременной, кратковременной, оперативной).

6. Характеристика преимущественных способов переработки информации, принятия решения. Требования к широте и четкости ассоциаций, быстроте мыслительных операций, продуктивности мышления, его гибкости и критичности.

7. Требования к надежности в работе: допустимые количественные отклонения от заданного значения; допустимые колебания времени выполнения действий.

8. Характеристика типичных ошибок в работе: по количественным и качественным признакам; по мотивации (отрицательной, положительной); по степени осознанности; в зависимости от информационной загрузки (при чрезмерном или недостаточном объеме и скорости поступления информации, монотонности в работе, шуме); в зависимости от функционального состояния специалистов (при нормальном состоянии организма, при утомлении, воздействии факторов среды и нервно-эмоционального напряжения, а также под влиянием патологического процесса).

9. Наличие и частота ситуаций, вызывающих эмоциональную напряженность и требующих больших волевых усилий, большой ответственности (ситуации резко меняющиеся, требующие работы в условиях дефицита времени или избытка информации, работа в условиях опасности). Требования к эмоциональной устойчивости. Требования к волевым качествам и чертам характера (смелость, решительность, настойчивость, самообладание, находчивость и т. п.).

10. Особенности профессионального общения и требования к коммуникативным чертам личности<sup>1</sup>.

Следует отметить, что для определения профессионально-важных качеств и написания психофизиологической характеристики профессий часто на практике используют «Лист Липмана» (Приложение 7), проводя экспертный опрос специалистов. Данный лист представляет из себя перечень личностных качеств, необходимых для выполнения работы и их ранжирование.

По А.Я. Кибанову профессиограмма должна состоять из шести следующих разделов:

1) **профессия** (общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием НТП; перспективы развития профессии);

2) **процесс труда** (характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза);

3) **санитарно-гигиенические условия труда** (работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможности производственных травм, профзаболеваний: медицинские показания; льготы и компенсации);

---

<sup>1</sup> Тизенберг Г.М., Бахматова Т.Г. Основы профессионального отбора. Иркутск, 1996.

4) **психофизиологические требования профессии к работнику** (требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам);

5) **профессиональные знания и навыки** (перечень необходимых знаний, умений и навыков);

6) **требования к подготовке и повышению квалификации кадров** (формы, методы и сроки профессионального обучения, перспектива профессионального роста)<sup>1</sup>.

С.И. Сотниковой разработана следующая структура профессиограммы:

1. Общие положения (профессия, распространенность профессии, отрасль экономики, специальности).

2. Подготовка кадров (типы учебных заведений, формы подготовки, продолжительность обучения, условия поступления, уровень полученной квалификации, перспективы профессионально-квалификационного и должностного роста).

3. Типовые производственные показатели работы (сфера деятельности и виды труда, типы основных орудий труда, важнейшие производственные операции, виды профессиональных трудностей, ошибок, преобладающие типы деятельности, формы организации труда и характер социальных связей).

4. Санитарно-гигиенические условия труда (микроклиматические условия, режим труда и отдыха, травматизм, профзаболевания, мероприятия по охране труда).

5. Медицинские противопоказания.

6. Квалификационный профиль (общеобразовательная подготовка, профессиональная подготовка, общий уровень интеллекта, владение словом, владение числом, пространственная ориентация, восприятие формы, моторная координация, склонность к научно-технической деятельности, специфические способности)<sup>2</sup>.

Е.С. Романова в своем практическом пособии «99 популярных профессий» приводит следующие разделы профессиограммы:

1. Классификационная карточка профессий.

2. Доминирующие виды деятельности.

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова, 1997. С. 285.

<sup>2</sup> Сотникова С.И. Управление карьерой: учеб. пособие. М., 2001. С. 367–468.

3. Качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности (способности, личностные качества, интересы, склонности).

4. Качества, препятствующие эффективности профессиональной деятельности.

5. Области применения профессиональных знаний.

6. История профессии.

7. Некоторые профессии, которые также подходят человеку с данным типом личности.

8. Учебные заведения, обучающие данной профессии<sup>1</sup>.

По Е.С. Романовой знакомство с разделами профессиограммы начинается с классификационной карточки профессии, в которой в краткой форме изложены наиболее важные с психологической точки зрения признаки профессии:

- наименование профессии;
- доминирующий способ мышления;
- область базовых знаний;
- профессиональная область;
- межличностное взаимодействие;
- доминирующий интерес;
- дополнительный интерес;
- условия работы.

Эта классификация сохраняет названия, принятые в современных зарубежных исследованиях.

По мнению Е.С. Романовой, всех людей можно разделить на несколько типов по преобладающему у них способу мышления, причем каждый из типов характерен для людей разных профессий. Поэтому, определив свой тип, человек может проверить, соответствует ли он избранной им профессии. Выделено восемь типов людей:

1. С преобладающим способом мышления «приложение – процедура». Такие люди лучше всего чувствуют себя, когда нужно точно и пунктуально выполнить известные им заранее процедуры решения поставленной задачи.

---

<sup>1</sup> Романова Е. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. 2-е изд. СПб.: Питер, 2003. 464 с.

2. С преобладающим способом мышления «приложение – диагностика». Такие люди лучше всего замечают ошибки, отклонения от нормального течения процесса, способны найти причины этих ошибок.

3. С преобладающим способом мышления «приложение – регуляция». Такие люди любят рассматривать различные аспекты целостной системы с точки зрения того, чтобы обеспечить ее правильное и точное функционирование. Они способны хорошо регулировать отношения между частями целого, достигать равновесия, избегать напряжения.

4. С преобладающим способом мышления «адаптация – анализ». Такие люди склонны анализировать ситуации, выделять существенное, предлагать новые решения.

5. С преобладающим способом мышления «адаптация – координация». Такие люди могут согласовывать цели и решения различных многочисленных задач одновременно, стремятся к развитию и инновациям.

6. С преобладающим способом мышления «адаптация – формализация». Такие люди хорошо интерпретируют различные ситуации, умело приспосабливаются к обстоятельствам и другим людям, они могут легко придать новую форму различным мыслям и идеям.

7. С преобладающим способом мышления «производство – сила». Такие люди предпочитают решение конкретных технических задач с применением физической силы.

8. С преобладающим способом мышления «производство – ловкость». Такие люди предпочитают решать конкретные технические задачи используя навыки к ручному труду.

В классификационной карточке отмечается, какой способ мышления наиболее характерен для представителей данной профессии.

*Область базовых знаний.* Для каждой профессии требуется определенная совокупность знаний и умений. Необходимый уровень знаний может быть:

- высоким (теоретическое знание);
- средним (практическое использование знаний);
- низким (знание получено опытным путем, навыки).

Каждый человек может сравнить имеющиеся у него знания с теми, которые требуются для данной профессии.

*Профессиональная область.* Любая профессиональная деятельность относится к какой-либо более широкой профессиональной области. В классификационной карточке указывается область, к которой от-



носятся данная профессия. При выборе профессии надо подумать, есть ли желание работать именно в этой профессиональной области.

*Межличностное взаимодействие.* В профессиональной деятельности люди вступают во взаимодействие друг с другом, причем в разных профессиях тип взаимодействия разный. При этом люди различаются по тому, предпочитают ли они частое или редкое взаимодействие, решать задачи вместе или в одиночку. Знание своего предпочитаемого типа взаимодействия помогает подобрать работу, где человек чувствует себя наиболее комфортно.

В классификационной карточке для каждой профессии указывается характерный тип взаимодействия.

*Доминирующий интерес.* Интересы людей разнообразны, и по степени выраженности интересов всех людей подразделяют на разные типы личности.

Каждый тип личности служит для описания группы людей, обладающих определенными личностными и профессиональными особенностями. Люди разных типов предпочитают одни и отвергают другие виды деловитости (работу, отдых, хобби). Каждый тип личности в наилучшей степени может выразить себя в определенной профессиональной среде. Необходимо только, чтобы тип личности соответствовал выбранной профессии. В классификационной карточке профессии отмечено, какой доминирующий интерес характерен для каждой из них.

Для определения своего типа личности можно использовать «Опросник профессиональных предпочтений», опирающийся на теорию профессионального выбора Дж. Холланда.

*Дополнительный интерес.* Интересы человека чаще всего невозможно описать с помощью только одного доминирующего интереса. Кроме основного, при анализе профессий необходимо учесть и дополнительный интерес. Поэтому в классификационной карточке для каждой профессии отмечены как доминирующий, так и дополнительный интересы. Например, для профессии менеджера доминирующим интересом является предпринимательский, а дополнительным интересом – социальный.

В профессиограмме в разделе «Некоторые профессии, которые могут подойти человеку с данным типом личности», перечислены виды деятельности, предпочтительные для человека с психологическими признаками, соответствующими ее требованиям. Это означает, что доминирующие и дополнительные интересы у этих профессий совпадают.

*Условия работы.* Профессиональная деятельность всегда проходит в определенных условиях. В классификационной карточке отмечаются два вида условий:

- работа в помещении или вне помещения;
- мобильная (подвижная) или сидячая.

При выборе профессии любой человек может решить, какие условия его больше устраивают.

После знакомства с квалификационной карточкой профессии можно перейти к изучению профессиограммы.

В разделе «Доминирующие виды деятельности» перечислены основные профессиональные задачи, которые решает специалист данной профессии; действия, которые он выполняет.

В разделе «Качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности» указаны качества личности, без которых невозможно достичь успеха в выбранной профессии:

- способности;
- особенности личности;
- интересы;
- склонности.

В разделе «Качества, препятствующие эффективности профессиональной деятельности» описаны качества личности, которые могут мешать успеху в выбранной области деятельности.

В разделе «Области применения профессиональных знаний» указаны виды учреждений, организаций, предприятий, где может работать специалист, овладевший данной профессией.

В разделе «История профессии» приводятся сведения о возникновении, изменении, развитии данной профессии с древних времен до наших дней.

В разделе «Некоторые профессии, которые могут подойти человеку с данным типом личности» перечислены иные профессии, которые может успешно выполнять человек, имеющий такие интересы.

В разделе «Учебные заведения, обучающие данной профессии» указаны некоторые учебные заведения, в которых можно получить интересующую вас специальность.

Таким образом, в профессиограмме указываются особенности данной профессиональной деятельности, основные действия, операции,

их последовательность, необходимая специальная подготовка, требующиеся знания и умения, режим труда и отдыха, санитарно-гигиенические условия, характерные психофизиологические состояния (монотонность, утомление, эмоциональная напряженность), объем и характер перерабатываемой информации, физическая и интеллектуальная тяжесть труда, используемое оборудование, алгоритмы и психологическая структура выполняемых человеком действий<sup>1</sup>.

Наиболее часто в организациях используются следующие виды профессиограмм:

*Комплексная:* учитываются характеристики труда (социальные, технологические, экономические, медико-гигиенические); указываются цель, предмет, способ, критерий оценки результатов, характеристика нужной квалификации, средства, условия, организация, интенсивность труда, виды опасности, воздействия на работника.

*Аналитическая:* раскрываются не отдельные характеристики компонентов профессии и профессионально важные качества, а обобщенные нормативные и морфологические показатели структуры профессии и психологической структуры профессиональной деятельности. Различаются нормативная и психологическая структура профессиональной деятельности, а также психологические качества работника.

*Психологически ориентированная:* описание внешней картины труда, трудового поведения (фотография рабочего дня, хронометраж, временная динамика производственной активности, рабочее место, типичные ошибки и др.) и внутренняя картина труда (реакции личности, ее интегральные образования – направленность, способности, структуры научения и опыт, характер, темперамент, а также психические состояния – интеллектуальные, эмоциональные, процессы – воля, внимание, память, мышление и психомоторика).

*Задачно-личностная:* единицами анализа профессии являются модули, а основой модулей – профессиональные задачи, каждая из которых увязывается с профессиональными и личностными качествами. Состав модуля профессии – сочетание определенной задачи труда и связанных с ней предмета труда, условий, действий, результатов с рядом

---

<sup>1</sup> Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала. Ростов н/Д, 1997. С. 210.

психологических качеств человека. Числу основных профессиональных задач будет соответствовать число модулей<sup>1</sup>.

Профессиографическое описание должно быть ориентировано на выявление совокупности профессионально значимых психофизиологических свойств личности. Из этого вытекают особые требования к составлению профессиограммы.

Профессиограмма является основой при выработке требований, предъявляемых к работающему по конкретной специальности или по группам сходных по своей психофизиологической сущности специальностей. Пример профессиографического анализа рабочего места менеджера по персоналу приведен в прил. 8, примеры профессиограмм приведены в прил. 9, 10.

### **Контрольные вопросы**

1. Цели анализа содержания работ и его место в системе подбора кадров.
2. Основные методы анализа содержания работ.
3. Что включает в себя карта компетенций?
4. Что такое должностная инструкция?
5. Назовите основные подходы к разработке должностных инструкций.
6. Перечислите разделы должностной инструкции и их назначение.
7. Как соотносятся понятия «профессиограмма», «профстандарт», «психограмма» и «должностная инструкция»?
8. Что такое «профессиограмма»?
9. Какие типы профессиограмм выделяет Е.М. Иванова?
10. Каковы основные разделы профессиограммы по В.С. Бодрову?
11. Что такое системная профессиограмма?
12. Какой документ позволяет выявить профессионально-важные качества работника?

---

<sup>1</sup> Гаврилова О. Популярные методики оценки кандидатов // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. 2010. № 6 (2). С. 33–39.

## **Глава 6. РЫНОЧНЫЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

### **6.1. Сущность и особенности рынка труда**

Формирование кадровой политики как части общей стратегии развития организации невозможно без детального учета внешней среды функционирования компании. Главным элементом внешней среды, оказывающим наибольшее влияние на все подсистемы системы управления персоналом, является рынок труда.

Рынок труда – важнейший элемент рыночной экономики, поэтому закономерности и особенности его развития связаны с рыночным механизмом хозяйствования. На уровне рынка труда происходит реализация и использование основного фактора производства – рабочей силы, проявляются возможности личностной самореализации в труде, определяется эффективность использования труда наемных работников, оцениваются возможности развития предпринимательства и самозанятости, формируется трудовой доход.

Экономическая теория определяет труд как один из четырех основных факторов производства. Целью производства, а значит, и самого процесса труда является получение конечного результата. Английский экономист А. Маршалл дает такое определение труда: «Труд – всякое умственное и физическое усилие, предпринимаемое частично или целиком с целью достичь какого-либо результата, не считая удовлетворения, получаемого непосредственно от самой проделанной работы»<sup>1</sup>.

При изучении труда как экономической категории большое внимание уделяется такому понятию, как «рабочая сила». Под рабочей силой понимается способность к труду, т. е. совокупность свойств, характеристик человека (в том числе наличие определенных физических и духовных способностей, навыков, умений и т. п.), необходимых ему для осуществления трудовой деятельности, и используемых им в ходе трудовой деятельности. Иногда под рабочей силой подразумеваются работники (и реальные, и потенциальные), т. е. трудовые ресурсы. Нередко это понятие используется в узком смысле – как общее число работников, чаще в какой-либо отрасли народного хозяйства. Рабочая сила является товаром на рынке труда, его основным элементом.

---

<sup>1</sup> Генкин Б.М. Экономика труда. М.: Норма, 2007. С. 20.

Существует четыре основных концептуальных подхода к анализу функционирования современного рынка труда (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Основные концепции рынка труда

Характеристики	Концепции			
	Классическая политэкономия	Кейнсианцы и монетаристы (неоклассика)	Институционалисты	Марксистская экономическая теория
Основоположники и приверженцы	Дж. Перри М. Фелдстайн Р. Холл Д. Гиллер А. Лаффер и др.	Дж. Кейнс Р. Гордон и др. М. Фридмен	Т. Веблен К. Поланьи Я. Корнай	К. Маркс
Основные постулаты	Рынок труда действует на основе ценового равновесия, т. е. основным рыночным регулятором служит цена – в случае рабочей силы (зарботная плата)	Рынок труда – явление постоянного и фундаментального неравновесия; цена рабочей силы (зарботная плата) жестко фиксирована и практически не меняется (особенно в сторону уменьшения); регулятор должен быть привнесен извне – его роль отводится государству. Монетаристами вводится понятие некоего естественного уровня безработицы, делающего цены на рынке труда негибкими, препятствующими нормальному его функционированию, усугубляющими его неравновесие	Делают анализ профессиональных и отраслевых различий в структуре рабочей силы и соответствующих уровней заработной платы; отходят от макроэкономического анализа и пытаются объяснить характер рынка особенностями динамики отдельных отраслей, профессиональных и демографических групп	Сама рабочая сила – субъективный фактор производства, будучи товаром, в то же время активно влияет на соотношение спроса и предложения, на свою рыночную цену

Таким образом, рынок труда, подчиняясь в целом законам спроса и предложения, по многим принципам механизма своего функционирования представляет рынок особого рода, имеющий ряд существенных отличий от других товарных рынков. Регулятором здесь являются факторы не только макро- и микроэкономические, но и социальные и социально-психологические, отнюдь не всегда имеющие отношение к цене рабочей силы – заработной плате.

Стороны рыночных отношений договариваются об условиях труда, размере его оплаты, социальных гарантиях, сроках договора. Вторичное согласование интересов работодателей и наемных работников осуществляется через систему социального партнерства путем заключения в стране, отраслях и регионах соответствующих соглашений, а непосредственно на предприятиях и в организациях – коллективных договоров. Рынок труда тем эффективнее, чем он лучше организован. Уровень организации рынка труда напрямую зависит от того, из каких элементов этот рынок складывается и как решены вопросы функционирования каждого из этих элементов.

Главная задача рынка труда – обеспечение удовлетворения спроса на труд и его предложения. Достижение этой задачи осуществляется через выполнение рынком труда ряда функций:

- а) организация «встречи» работодателей и наемных работников;
- б) обеспечение конкурентной среды внутри каждой из сторон рыночного взаимодействия;
- в) установление равновесных ставок заработной платы;
- г) способствование решению вопросов занятости населения;
- д) осуществление социальной поддержки безработных.

Хорошо организованный и эффективно функционирующий рынок труда обеспечивает наиболее целесообразное использование трудового потенциала общества, следовательно, состояние и эффективность рынка труда являются важнейшими макроэкономическими факторами эффективности развития общества и его экономики.

Целью функционирования рынка труда является обеспечение соответствия между спросом и предложением рабочей силы, что выражается через достижение либо оптимального уровня занятости, либо естественного уровня безработицы. Важным является то, что на рынке труда происходит согласование целей, социально-экономических интересов, потребностей работодателей и наемных работников. На рынке труда происходит реализация комплекса социально-трудовых отношений между продавцами и покупателями рабочей силы с целью возмещения ее стоимости в обмен на потенциальные результаты труда.

В отечественной экономической литературе часто наряду с термином «рынок труда» употребляются понятия «рынок рабочей силы», «рынок трудовых ресурсов». Различия в использовании указанных терминов обусловлены не только особенностями исследования различных

сторон трудовой деятельности людей, но и со специфическими аспектами используемой терминологией разными авторами. Между тем при всем различии подходов к понятию «труд» и выделению роли и места его в жизнедеятельности человека, важным признается основополагающая роль труда в жизни отдельного человека и общества в целом.

Отличия понятий «рынок труда» и «рынок рабочей силы» основаны на характеристиках товара, который продается и покупается на рынке труда. До сих пор ведется научная дискуссия по поводу того, что является объектом купли-продажи: труд, способность к труду или рабочая сила.

В рыночной экономике рабочая сила является товаром. Причем товарность рабочей силы может проявляться по-разному в различных социально-экономических условиях. К тому же рабочая сила не только продается и покупается, но и может быть объектом лизинга, без обязательного процесса найма. Необходимо учитывать особенности самого процесса «реализации» рабочей силы, поскольку он имеет существенные отличия от товарного рынка или рынка услуг.

Большинство российских авторов не подвергают сомнению положения теории К. Маркса о сущности рабочей силы и труда, о товарности именно рабочей силы, но одновременно отдают предпочтение термину «рынок труда». При этом подразумевается, что главным товаром, который обращается на данном рынке, является рабочая сила, способствующая включению человека в трудовую деятельность в форме занятости, наемного труда либо лизинга.

Если же рассматривать труд в качестве товара, продающегося на рынке труда, необходимо заострить внимание на том, что в процессе купли-продажи продавец и покупатель договариваются о предстоящем труде. В процессе совершения сделки покупатель становится собственником результатов труда, ведь труд проявляется только в его результатах. Он может владеть, пользоваться, распоряжаться ими. Продавец же получает за труд его цену – заработную плату. Заработную плату можно рассматривать как плату за использование труда. Таким образом, осуществляется эквивалентный обмен на конкурентном рынке, и эксплуатации не происходит. В этой связи важными являются вопросы о том, каким образом происходит сам процесс купли-продажи, какие интересы в данном процессе преследуют субъекты рынка труда, как можно регулировать эти процессы.



В данном случае должны быть удовлетворены все *условия нормального функционирования рыночных отношений в сфере труда*, а именно:

А) На рынке труда, как и на любом другом рынке, осуществляется процесс купли-продажи того, что покупатель не имеет, но хочет приобрести, а продавец имеет и намерен продать. Важно выявить, что продается и что покупается на рынке труда.

Б) Процесс купли-продажи означает смену собственника объекта: продавец теряет право собственности на объект, получая за это деньги, а покупатель за деньги приобретает право собственности на этот объект. В этой связи возникает проблема передачи прав собственности на владение и полное распоряжение правами на труд в части процесса передачи прав собственности.

В) Собственник обладает, по крайней мере, тремя правомочиями – владения, пользования и распоряжения. В этой связи возникает вопрос: так все-таки, чем владеет собственник в процессе купли-продажи рабочей силы.

Г) Сделка купли-продажи на конкурентном рынке есть эквивалентный обмен, определяемый законами спроса и предложения. Поэтому важно определить факторы, воздействующие на формирование спроса и предложения на рынке труда.

Поставленные вопросы позволяют определить особенности функционирования специфического рынка – рынка труда. Данный рынок как часть товарного рынка функционирует по тем же законам, что и рынок конкретных товаров. Однако по отношению к последнему он имеет некоторые особенности.

***Особенности рынка труда.*** Первая группа особенностей связана с взаимодействием рынка труда и рынка товаров. Спрос на рабочую силу является производным, зависимым от спроса на конечную продукцию. Отсюда, чем выше спрос на продукцию предприятия, тем больше спрос на рабочую силу со стороны данного предприятия и наоборот, чем меньше спрос на продукцию предприятия, тем меньше с его стороны спрос на рабочую силу. На эту зависимость оказывает влияние ряд факторов: научно-технический прогресс, соотношение конкуренции и монополии на товарном рынке и рынке труда, а также эластичность спроса на труд по цене. Эти факторы изменяют прямую зависимость, упомянутую выше, делают ее противоречивой. Предложение труда отдельного человека за-

висит от величины заработной платы (цены труда). При равновесной и близкой к ней цене труда действует прямая, а при очень высокой оплате – обратная зависимость между заработной платой и предложением труда, что связано с эффектом дохода и замещения.

Эффект замещения возникает, когда при высокой зарплате свободное время рассматривается как потенциальный избыток, часы досуга все более дороги, и работник предпочитает вместо досуга работать – это ведет к росту предложения труда. Эффект дохода возникает тогда, когда высокая зарплата рассматривается как источник возможности увеличить свой досуг. Рост свободного времени уменьшает предложение труда<sup>1</sup>.

Однако снижение уровня занятости закономерно ведет к снижению размеров доходов, которые могут быть направлены на товарный рынок. В данном случае может возникать ситуация, характеризующаяся ростом индексов инфляции и формированием дефицита в части потребления на товарных рынках.

*Вторая группа особенностей* функционирования рынка труда связана с особенностями самого товара «рабочая сила». Среди них можно отметить следующие:

1. Уникальность носителей товара «рабочая сила». Каждый субъект рынка труда, который продает свой уникальный товар, обладает не только профессиональными характеристиками, но и уникальными личностными, профессионально-квалификационными и социально-психологическими особенностями. Именно данный аспект приводит к некой субъективности и индивидуализации в принятии решений в процессе купли-продажи рабочей силы.

2. Неотделимость собственности на товар – рабочую силу от ее владельца. На рынке труда покупатель приобретает только право использования и частичного распоряжения рабочей силой в течение определенного времени. Но покупатель не должен (хотя на практике это случается, и нередко) нарушать права работника. За их нарушение работодатель (покупатель) может нести юридическую ответственность. Кроме того, он может понести экономический ущерб от утраты лояльности работника к организации, поскольку работник может работать по правилам, но с разной отдачей.

---

<sup>1</sup> Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н. Экономика и социология труда. М., 2007. С. 58.

3. Высокая степень индивидуализации сделок, обусловленная переходом от коллективных договоров к особым условиям обеспечения системы найма, различных профессионально-квалификационных групп рабочей силы, разнообразия, организации труда и т. д.

4. Важная роль неденежных аспектов сделки (содержания, режимов труда и отдыха, условий труда, гарантий сохранения рабочего места, перспектив профессионального роста и т. п.).

5. Специфичность самого «товара», продающегося и покупающегося на рынке труда. В процессе купли-продажи, который происходит в сфере обращения, работник и наниматель договариваются о предстоящем труде, который должен состояться уже в сфере производства. Покупателя интересует труд работника как один из факторов производства, поэтому он покупает этот труд и производит его оплату. Однако реализация условий договора осуществляется лишь после того, как труд состоится.

*Третья группа особенностей* рынка труда связана с обменом товара «рабочая сила», который отличается от обмена конкретных товаров. Процесс обмена рабочей силы включает три момента и совершается в трех сферах. Он начинается в сфере обращения рабочей силы (на рынке труда), продолжается в сфере производства и завершается на рынке конкретного товара. В сфере обращения товара «рабочая сила» заключается договор о передаче права пользования способностью к труду работодателю, в котором фиксируется величина возможной заработной платы, оклада – это потенциальный обмен, представляющий собой юридическую сделку. В сфере производства происходит реальный обмен функционирующей рабочей силы на номинальную заработную плату. В сфере товарного рынка происходит обмен номинальной заработной платы на необходимые работнику товары – жизненные средства. Только после этого акта возможна следующая фаза – воспроизводство (формирование) рабочей силы. Воспроизводство рабочей силы – это непрерывное восстановление и поддержание физических и умственных способностей человека, возобновление и повышение его квалификационного и образовательного уровня, включает четыре стадии: формирование рабочей силы, распределение, обмен, использование<sup>1</sup>. К рынку труда относятся только стадии распределения и обмена.

---

<sup>1</sup> Буланов В.С., Волгин Н.А. Рынок труда. М., 2007. С. 34.

*Четвертая группа особенностей* обусловлена тем, что здесь проявляется важная особенность рынка труда по сравнению с товарными рынками – существенная и всевозрастающая роль институциональных факторов. Государство с помощью экономических рычагов и других мер может добиваться изменений в объемах спроса и предложения на рынке труда, сокращая безработицу и увеличивая уровень занятости. Это связано с необходимостью регламентации взаимоотношений работодателей и наемных работников, что связано с наличием большого числа институциональных структур типа профсоюзов, объединений работодателей, разветвленной системы законодательства, социально-экономических программ.

Для рынка труда характерно несовершенство информации, которая характеризует отдельных субъектов рынка труда – работодателей и работников. Информационная асимметрия, присутствующая на рынке труда, может несколько исказить представление о носителе рабочей силы – работнике (неверные данные о профессиональном уровне, степени компетенции, уровне овладения профессиональными навыками и проч.), и о работодателе (размеры заработной платы, социальных гарантий, условиях и режимах труда и т. д.).

Подчиняясь в целом закону спроса и предложения и законам конкуренции, рынок труда по многим принципам функционирования представляет собой рынок особого рода, имеющий ряд отличий от товарных рынков. На основе изучения и обобщения работ по проблемам рынка товаров и услуг, рынка труда можно определить основные отличительные черты рынка труда (рис. 6.1). В качестве регуляторов этого особенного рынка труда выступают институциональные, экономические, социальные и демографические факторы.

Можно согласиться с мнением Ю.Г. Одегова и других авторов, что *рынок труда* – это система социально-экономических отношений по поводу формирования, распределения и использования рабочей силы в условиях ее товарности<sup>1</sup>.

Именно специфичность и уникальность товарности является важнейшей характеристикой рынка труда, которая воздействует на все стадии развития рабочей силы.

---

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г. [и др.]. Рынок труда (практическая макроэкономика труда). М., 2007. С. 41.

Необходимо отметить, что уникальный характер объекта сделки можно рассматривать как определяющий критерий данного типа рынка, из которого вытекают все остальные характеристики.



Рис. 6.1. Отличительные особенности рынка труда

В то же время особенности предметной области других параметров позволяют выделить в качестве самостоятельных факторов значительную роль институциональных структур и действие особых регуляторов.

Разнообразие определений рынка подчеркивает многогранность и многоаспектность данного понятия.

В современной российской экономической науке в целом сформировался взгляд на рынок труда как на систему социально-экономических (общественных) отношений между его субъектами. Например, А.В. Кашепов, Г.Г. Руденко и Б.Ч. Муртозаев определяют рынок труда в широком смысле слова как систему общественных отношений, социальных, в том числе юридических, норм и институтов, обеспечивающих на основе соблюдения общепринятых прав и свобод человека нормальное воспро-

изводство и эффективное использование совокупной рабочей силы общества. В узком смысле слова Г.Г. Руденко и Б.Ч. Муртозаев трактуют рынок труда как систему отношений между работодателями и наемными работниками по поводу удовлетворения спроса первых на наемный труд как фактор производства и вторых – на работу по найму как источника средств к существованию<sup>1</sup>.

В работах С.А. Карташова и Ю.Г. Одегова рынок труда рассматривается как система социально-экономических отношений между государством, работодателями и трудящимися по поводу всего комплекса трудовых отношений, купли-продажи трудовых услуг, включая подготовку, переподготовку, повышение квалификации и вовлечение людей в процесс производства<sup>2</sup>.

Вместе с тем рынок труда включает в себя также исторически сложившийся специфический общественный механизм, устанавливающий баланс интересов трудящихся, предпринимателей и государства. Таким образом, рынок труда – это динамическая система, комплекс социально-трудовых отношений по поводу условий найма, использования и обмена рабочей силы на жизненные средства, включающая в себя механизм самореализации, механизм спроса и предложения, функционирующий на основе информации об изменении цены труда (заработной платы)<sup>3</sup>.

В результате сопоставления существующих в отечественной экономической литературе взглядов и позиций по поводу сущности рынка труда, на наш взгляд, представляется возможным предложить его следующие определения. *В узком смысле* рынок труда – это сфера рыночных отношений, где формируется спрос и предложение на рабочую силу, цена труда, обеспечивается распределение и мобильность рабочей силы в зависимости от развития инфраструктуры. *В широком смысле* рынок труда – это система общественных отношений (в том числе взаимоотношений наемных работников и работодателей), правовых норм, социальных (в том числе этносоциальных, конфессиональных) институтов и факторов, которые обеспечивают воспроизводство, обмен (куплю-продажу по цене, обусловленной соотношением спроса и предложения) и использование рабочей силы.

---

<sup>1</sup> Руденко Г.Г., Муртозаев Б.Ч. Формирование рынков труда. М., 2004. С. 35.

<sup>2</sup> Одегов Ю., Руденко Г. Внутренний рынок труда в системе социально-трудовых отношений // Вопр. экономики. 2004. № 3. С. 105–114.

<sup>3</sup> Рынок труда / под ред. В.С. Буланова, Н.А. Волгина. М., 2007. С. 106.

## 6.2. Основные элементы и компоненты рынка труда

Рынок труда, как любая система, имеет свою структуру. Эта структура имеет общие элементы в разных странах, регионах, стадиях развития, но вместе с тем могут быть и некоторые отличия. В зависимости от целей анализа структурирование рынка можно осуществлять по различным критериям.

В отечественной литературе такого рода структурный анализ оперирует похожими, но неодинаковыми понятиями: «элементы» и «компоненты» рынка труда. К примеру, Н.А. Волгин и В.С. Буланов выделяют ряд компонентов рынка труда:

- 1) субъекты рынка труда;
- 2) экономические программы, решения и юридические нормы, принятые субъектами;
- 3) рыночный механизм (спрос и предложение рабочей силы, цена рабочей силы, конкуренция);
- 4) безработица и социальные выплаты, связанные с ней;
- 5) рыночная инфраструктура<sup>1</sup>.

Несколько другую классификацию компонентов рынка труда предлагают Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, Н.К. Лунева:

- 1) субъекты рынка: работодатели, работодатели и государственные органы;
- 2) конъюнктура рынка труда: *по элементам* – совокупный спрос, совокупное предложение, цена рабочей силы; *по типам*: дефицит кадров, безработица, полная занятость;
- 3) конкуренция: работодатель – работодатель, работодатель – работодатель; работодатель – работодатель;
- 4) инфраструктура рынка труда;
- 5) социальные выплаты: пособия, страхование, компенсации<sup>2</sup>.

Достаточно часто можно встретить определения рынка труда, базирующиеся на анализе составляющих его компонентов. А.З. Котляр трактует рынок труда как совокупный спрос и предложение рабочей силы, взаимодействие которых обеспечивает размещение экономически активного населения по сферам хозяйственной деятельности в отраслевом, территориальном, демографическом и профессионально-квалификационном

---

<sup>1</sup> Рынок труда / под ред. В.С. Буланова и Н.А. Волгина. С. 37–38.

<sup>2</sup> Рынок труда / под ред. Ю. Г. Одегова [и др.]. М., 2007. С. 9.

разрезах. При этом отмечается факт формирования отношений между работодателями и наемными работниками, способствующих соединению рабочей силы со средствами производства, а также определяющих сущность рынка труда<sup>1</sup>.

Вместе с тем существует и определенное, порой принципиальное различие точек зрения российских ученых-экономистов как по поводу сущности рынка труда, так и по поводу процессов, протекающих на нем. Сам процесс формирования и функционирования рынка труда предполагает наличие взаимосвязанных элементов, которые способствуют рыночному механизму.

Н.А. Волгин и Ю.Г. Одегов выделяют следующие элементы рынка труда:

- 1) субъекты рынка;
- 2) юридические нормы, экономические программы, трехсторонние соглашения и коллективные договоры;
- 3) рыночный механизм (спрос и предложение рабочей силы, цена труда, конкуренция);
- 4) безработица и социальные выплаты, связанные с ней;
- 5) инфраструктура рынка труда;
- 6) альтернативные виды деятельности<sup>2</sup>.

Некоторые ученые, например А.И. Рофе, в качестве элементов рынка приводят помимо субъектов рынка, еще и конкретные формы обеспечения занятости, системы выплат и финансирования. Достаточно взвешенным и наиболее объективным является другой подход – концептуальный. Согласно такому подходу схема рынка труда охватывает: 1) систему субъектов рынка, представляющих спрос; 2) систему субъектов рынка, представляющих предложение; 3) систему субъектов рынка, представляющих институт посредничества между спросом и предложением; 4) механизмы саморегулирования; 5) механизмы регулирования<sup>3</sup>.

Мы же исходим из того, что рынок труда необходимо изучать исходя из методов системной методологии, поскольку раскрытие сущности сложной социально-экономической системы невозможно без ис-

---

<sup>1</sup> Одегов Ю., Руденко Г. Еще раз в поддержку «расширительной» трактовки рынка труда // Кадровик. 2005. № 1. С. 48–55.

<sup>2</sup> Волгин Н.А., Одегов Ю.Г. Экономика труда. М., 2006. С. 140.

<sup>3</sup> Экономика труда / под ред. Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2007. С. 29.



пользования принципов развития систем. Системная методология оперирует различными принципами (цели, целостности и т. д.).

Важнейшим принципом системности выступает принцип целостности. Принцип целостности означает, с одной стороны, возможность внутреннего расчленения системы с выделением ее компонентов и установления между ними различного рода зависимостей, а с другой стороны, необходимость рассмотрения каждого компонента как части целого, несущего в себе систему, ее природу, ее основные свойства. При этом система, целостность выступает как продукт, прежде всего, своих компонентов. В свою очередь, основные компоненты любой системы, единого целого возникают и развиваются в рамках именно этого целого, они неразрывно связаны друг с другом и вне этой связи не могут быть изучены и поняты.

Подчеркивая системность рынка труда, мы считаем, что исследование такой сложной социально-экономической системы возможно лишь с учетом раскрытия особенностей формирования и развития компонентов системы.

Для научно обоснованного построения целостной системы важное значение имеет обоснование выбора ее «единицы» (такой, например, как товар в экономическом учении К. Маркса или биоценоз в экологии), позволяющей фиксировать целостные свойства системы, ее структуру и динамику, т. е. системообразующий элемент. Выявление и теоретическое обоснование системообразующего элемента представляет собой условие успешного построения и познания целого. С другой стороны, определение основного компонента целого позволяет увязать между собой части и условия развития целой системы, определить этапы и степень развития рынка труда. В этой связи из принципа целостности вытекают такие свойства системы, как интеграция, монизм, неаддитивность и интегративное качество.

Поэтому раскрытие сущности рынка труда невозможно без определения структуры основных компонентов, представляющих такое емкое и разнообразное понятие как «рынок труда». К тому же рассмотрение основных компонентов рынка труда является важным для определения места и роли субъектов в функционировании рынка труда. Из принципа целостности вытекает, что раскрытие системных свойств рынка труда, а точнее свойств, приобретаемых рынком труда через систему, неотъемлемой составной частью которой он является, воз-

можно только при условии четкого определения аналитических границ этой системы, ее компонентного состава.

Введение системной категории «компонент» обусловлено тем, что часто используемые понятия «элементы», «составляющие части», «структура» и т. д. не отражают основополагающих характеристик рынка труда с учетом его рассмотрения на различных уровнях управления. Поэтому мы считаем, что именно компоненты, которые изменяются и имеют различные сущностные характеристики на определенных уровнях, характерны для всей совокупности системы рынка труда.

Исследование динамики и тенденций изменения компонентов рынка труда в совокупности создают основу для совершенствования всей методологии развития рынка труда на различных уровнях управления. Немаловажно также и то, что компоненты рынка труда могут иметь различные модификации, и приоритетность их появления зависит от того, на каком уровне рассматривается категория рынка труда, поскольку степень развития и интенсивность проявления отдельного компонента зависит от уровня рынка труда (национальный, региональный, локальный, внутрифирменный). Именно такой подход позволит выявить системообразующий уровень, где происходит формирование условий совершения сделки «купли-продажи», формируется конъюнктура и цена труда, реализуются принципы социального партнерства.

Достаточно часто можно встретить определения рынка труда, базирующиеся на анализе составляющих его компонентов, хотя в настоящее время в экономике труда сложились различные интерпретации основных компонентов рынка труда.

Таким образом, суммируя всю совокупность приведенных высказываний, можно прийти к выводу о том, что точкой пересечения различных позиций можно считать признание наличия системы социально-экономических отношений между субъектами рынка труда, как одного из компонентов, определяющих сущность этого рынка. Такая общность позиции представляется чрезвычайно важной с точки зрения выработки объективного взгляда на сущность рынка труда. В конечном счете, в настоящее время, среди ученых-экономистов все чаще понятие рынка труда ассоциируется с проявлением основных компонентов, его характеризующих.

К числу основных компонентов рынка труда можно отнести:

- социально-экономические отношения между субъектами рынка труда (работником и работодателем);

- формирование спроса на рабочую силу;
- предложение на труд;
- формирование цены труда, исходя из стоимости рабочей силы;
- инфраструктура рынка труда.

Исходя из приведенной систематизации основных компонентов, понятие «рынок труда» включает обязательно наличие вышеуказанных компонентов. Это связано не только с наличием множественности научных подходов к рассмотрению данной категории, но и различными модификациями, приоритетами рассмотрения понятия «рынок труда» на различных уровнях (национальном, региональном, внутрифирменном).

Интерпретация основных компонентов будет зависеть от того, на каком уровне рассматривается рынок труда. Если на федеральном (национальном) уровне формируется законодательная и нормативно-правовая база в рамках системы социально-трудовых отношений, так же как и в системе отношений между наемным персоналом и работодателем, то на внутрифирменном рынке происходит детальная реализация правовых актов. На региональном уровне происходит уточнение особенностей правовой базы, формирование и реализация отраслевых тарифных соглашений, формируется спрос и предложение на рабочую силу и т. д.

На локальном рынке труда реализуется система социально-трудовых отношений, уточняются отраслевые тарифные соглашения, происходит подготовка и переподготовка кадров (специалистов), реализуется тем самым совокупный спрос рабочей силы. Сами же трудовые отношения проявляются на внутрифирменном рынке труда, где происходит проявление спроса, реализуются основные элементы отношений (заключается трудовой договор).

Особое положение данного рынка труда в системе отношений занятости связано с его преимущественной ориентацией на внутрипрофессиональную мобильность персонала в рамках организации. Исследования показали, что в настоящее время исходя из степени проявления основных компонентов, можно выделить четыре типа внутрифирменных рынков труда (табл. 6.2).

Таблица 6.2

**Типы внутрифирменных рынков труда в зависимости  
от проявления компонентов**

<b>Компоненты</b>	<b>Первый тип</b>	<b>Второй тип</b>	<b>Третий тип</b>	<b>Четвертый тип</b>
1. Система социально-трудовых отношений. Система отношений между наемным персоналом и работодателем	Полностью регулируемая на основе тарифных соглашений, коллективных договоров (доля охвата более 75 %)	Среднерегулируемая на основе тарифных соглашений, коллективных договоров (доля охвата более 50 %)	Частичная фрагментарная Но заключаются договоры (контракты) с работниками	Нетипичная неформальная занятость
2. Спрос и предложение рабочей силы Соотношение спроса и предложения	Открытый вход в управление персоналом, наем персонала на открытой конкурентной основе Наличие вакансий	Закрытый вход в систему управления персоналом, наем по отдельным профессиям, специальностям Вакансии появляются редко	Полностью автономная система найма и отбора персонала, вакансии заполняются «своими» кандидатами	Открытый вход в СУП с отсутствием процедур оформления трудовых отношений Вакансий много, но они имеют краткосрочный характер
3. Цена труда. Стоимость рабочей силы	Величина цены труда контролируется и зависит от качества персонала и его трудовой отдачи	Цена труда и ее величина контролируется слабо, и ее размеры зависят от социально-экономического положения работодателя	Высокая дифференциация цены труда среди персонала в зависимости от важности и реализации конкретных целей предприятия	Цена труда подвержена воздействию и изменению рыночной конъюнктуры спроса и предложения на труд
4. Инфраструктура рынка труда	Широкий спектр привлечения различных агентов инфраструктуры рынка труда	Ограниченный вариант сотрудничества с агентами инфраструктуры рынка труда по отдельным вопросам	Нет необходимости привлечения агентов инфраструктуры рынка труда	Использование различных форм сотрудничества с агентами инфраструктуры на принципах фильтрации кандидатов

Такого рода декомпозиция понятия «рынок труда» позволяет выявить то, каким образом формируются и определяются стадии проявления отдельных компонентов, как должны регулироваться процессы, связанные с обеспечением занятости населения на более высоком уровне – локальном, региональном.

Таким образом, в основе раскрытия понятия рынка труда предполагается исследование компонентов рынка труда, что позволяет определить приоритеты взаимосвязанного и взаимозависимого рынка труда на различных уровнях с целью регулирования занятости.

В связи с этим целесообразно привести определение совокупного рынка труда, который представляет собой систему социально-трудовых отношений, формирующихся на уровне отдельной организации (фирмы) с целью обеспечения эффективной занятости.

Предлагаемая концепция «компонентного подхода» к понятию рынка труда позволяет достаточно объективно обосновать необходимость и степень развития внутрифирменного рынка труда, достижения и развитость отдельных его компонентов, а также исследовать то, как проявляются основные компоненты внутрифирменного рынка труда.

Вполне справедливо, что элементы рынка труда являются неотъемлемой частью рыночной формы хозяйствования. Наличие этих элементов, их взаимосвязь вполне достаточны для возникновения и функционирования рынка труда.

Механизм рынка труда представляет собой взаимодействие и согласование разнообразных интересов работодателей и трудоспособного населения, желающего работать по найму на основе информации, получаемой в виде изменений цены труда (функционирующей рабочей силы). Он имеет определенную структуру, которая включает следующие элементы: спрос на труд (рабочую силу) предложение труда (рабочей силы), цену труда (цену рабочей силы), конкуренцию. Взаимодействие указанных элементов получило название механизма спроса и предложения, или ценового механизма.

*Спрос на труд* (обобщенный покупатель) выражает потребность работодателей в работниках, необходимых для производства товаров и услуг. Предложение рабочей силы (обобщенный продавец) выражает определенное количество занятых наемных работников, обладающих определенными знаниями и квалификацией, а также ту часть трудоспособного населения, которая желает работать и может приступить к работе с учетом располагаемого дохода и возможностей проводить свое время.

*Цена рабочей силы* – это цена жизненных средств, которые необходимы для нормального воспроизводства рабочей силы. Но она не автоматически выплачивается наемным работникам, а является предметом договора (торга) между ними и работодателями. В результате, каждый из

них выступает со своей ценой. Наемный работник (продавец) старается подороже продать, а работодатель (покупатель) стремится подешевле купить. В итоге договорная заработная плата устанавливается на уровне ниже цены продавца, но выше цены покупателя.

Соотношение спроса и предложения называется *конъюнктурой рынка*, которая может быть трех типов:

- трудодефицитной – недостаток предложения труда;
- трудоизбыточной – избыток предложения;
- равновесной – спрос соответствует предложению<sup>1</sup>.

Пятый элемент рынка труда – *рыночная инфраструктура* – представляет собой совокупность институтов содействия занятости, профессиональной подготовки и переподготовки кадров, профессиональной ориентации трудоспособного населения. В нее входит целая сеть фондов занятости, бирж труда (центров занятости), центров подготовки и переподготовки рабочей силы и др.

Инфраструктуру рынка труда составляют государственные учреждения, негосударственные структуры содействия занятости, кадровые службы предприятий и фирм, общественные организации и фонды и т. д. она призвана регулировать отношения между работодателем и работником по поводу цены рабочей силы, условий труда, подготовки и переподготовки работников, а также процессы защиты прав работодателя и наемных работников на рынке труда.

### 6.3. Виды и сегменты рынка труда

Согласно зарубежной классификации существует два типа рынка труда: внешний (профессиональный) и внутренний, основными отличительными признаками которых являются система профессиональной подготовки, методы повышения профессионально-квалификационного уровня, практика продвижения работников и заполнения вакантных рабочих мест, особенности регулирования на основе коллективного договора. Каждому типу рынков соответствует своя система производственных отношений<sup>2</sup>.

*Внешний (профессиональный) рынок труда ориентирован:*

---

<sup>1</sup> Мумладзе Р.Г., Гужина Г.Н. Экономика и социология труда. С. 54.

<sup>2</sup> Былков В.Г., Протасов А.Е. О формировании внешнего и внутреннего рынков труда // Вестн. ИрГТУ. 2005. Т. 2, № 3. С. 152–153.

- на законченную профподготовку, о которой свидетельствуют диплом и сертификат об образовании у работника;
- основную форму профподготовки – систему ученичества;
- мобильность рабочей силы между фирмами и предприятиями в силу наличия у работников профессий, которые могут использоваться разными фирмами (организациями);
- регулирование производственных отношений на основе жесткой классификации работ, четких границ содержания каждой работы, с тем чтобы сохранить профессиональную мобильность кадров;
- организацию профсоюзов по отраслевому и профессиональному признаку.

*Внутренний рынок труда* нацелен:

- на подготовку работников к выполнению работ, специфических для конкретной фирмы;
- движение кадров внутри предприятия либо по горизонтали (работник перемещается на новую должность, функции и характер которой сходны с прежней, либо по вертикали (перемещение на более высокие должности или разряды);
- ограничение профессиональной мобильности и текучести кадров, что позволяет предпринимателям ориентироваться на более длительный период профподготовки и повышения квалификации работников, вкладывая значительные средства в «системы непрерывного образования»;
- регулирование производственных отношений гарантии занятости и стимулирования длительного стажа работы на предприятии; классификация работ на основе взаимосвязи рабочих мест;
- стажа работы на предприятии и повышения профессионально-квалификационного уровня работников; ориентацию производственного процесса на труд работников широкого профиля;
- организацию профсоюзов внутри компаний.

На практике деление рынка труда на два названных типа весьма условно, поскольку общие тенденции развития производства сближают модели рынка труда.

Рынки труда дифференцируются по следующим критериям<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> Остапенко Ю.М. Экономика труда. М., 2005. С. 63–64.

- пространственной протяженности и административно-территориальной зависимости – национальный, региональный, местные (локальные) и международный рынок труда;
- степени зрелости – фрагментарный (частичный) рынок труда, теневой (нерегулируемый) и регулируемый;
- демографическим, профессиональным и другим признакам – секторальные;
- демографическим признакам – рынки труда молодежи, женщин, пожилых трудящихся;
- профессиональным признакам – рынки труда инженеров, учителей, врачей, экономистов, менеджеров и т. п.;
- управляемости – либеральные, социально ориентированные, гибкие рынки труда;
- характеру социально-трудовых отношений – профессионально открытые и внутренние закрытые (ограниченные рамками одного предприятия, внутри которого назначение цены рабочей силы и ее размещение определяются административными правилами и процедурами).

Такого рода дифференциация рынков основана на том, что вакансии были заполнены, не желающими работать вообще, а работниками с конкретным профессиональным профилем. И сами работники чаще всего имеют совершенно определенные потребности в трудоустройстве. Поэтому выделение отличительных черт и свойств на рынке у групп продавцов – наемных работников и групп покупателей – работодателей может способствовать более успешному решению проблемы взаимодействия субъектов рыночных отношений, заранее ориентированных на сферы возможных контактов. Достигается это через сегментирование рынка, т. е. разбивку рынка на отдельные группы – сегменты на основе различий в нуждах, характеристиках или поведении. Применительно к рынку труда его *сегментирование* представляет собой процесс разбивки предложения рабочей силы и спроса на рабочую силу на группы, выражающие совокупности, которые одинаково реагируют на один и тот же побудительный мотив занятости.

*Сегментация рынка труда* представляет собой процесс разбивки предложения рабочей силы и спроса на нее на группы, выражающие совокупности, которые одинаково реагируют на один и тот же побудительный мотив занятости.



Объектами сегментирования на рынке труда выступают как работодатели, так и наемные работники. Сегментация рынка с позиции работодателей позволяет оценить их потребности и наилучшим образом к ним адаптироваться. В тех случаях, когда объектом сегментации выступают наемные работники, формируется представление о тех группах, которые характеризуют их совокупность (по качественным и количественным характеристикам, поведенческим функциям и т. п.). Так, с позиции качества рабочих мест в самом общем виде рынок труда можно представить в виде двух основных его сегментов: рынка квалифицированных и низкоквалифицированных рабочих мест. В первом сегменте сосредоточены рабочие места, требующие квалифицированной подготовки определенного уровня. На них, как правило, заняты работники, имеющие высшее и специальное среднее образование. Они представляют административно-управленческий персонал, инженерно-технических работников, работников с высокой и средней квалификацией. Данная группа имеет относительно высокий уровень заработной платы и определенные стабильные гарантии занятости. Второй сегмент состоит из рабочих мест, занятость на которых не требует специальной подготовки и высокой квалификации. В него входят рабочие места, рассчитанные на квалифицированных рабочих, работников сферы обслуживания, служащих. Для этого сегмента характерны более низкий уровень оплаты труда и меньшие гарантии занятости.

Сегментацию профессиональной структуры предложения рабочей силы можно провести по следующим группам:

- профессии высококвалифицированного, творческого и интеллектуального труда, спрос на которые растет;
- массовые сквозные профессии межотраслевого применения стабильного спроса: потребность производства в этих работниках определяется тенденциями экономики;
- непривлекательные профессии тяжелого, малоквалифицированного ручного и вредного труда, не соответствующие социально-культурным и психофизическим требованиям современной рабочей силы. До сих пор они характеризовались острым дефицитом кадров и низким качеством трудового потенциала;
- профессии, потребность в которых падает в результате структурной и технологической перестройки, в результате чего высвобож-

дающиеся работники должны пройти переподготовку и переквалификацию;

– непристижные и малооплачиваемые профессии.

Большинство исследователей приходят к выводу о двойственности современного рынка труда, где функционируют по крайней мере два неконкурирующих друг с другом рынка труда, или два сегмента единого рынка труда. Наиболее упрощенная формула этой сегментации – наличие рынков: а) первичных (независимых и подчиненных) и б) вторичных рабочих мест и групп рабочей силы.

Первичные независимые рабочие места занимают специалисты с высшим и средним специальным образованием, управляющие и администраторы всех звеньев и высококвалифицированные рабочие. Это высокооплачиваемые группы рабочей силы, имеющие высокий уровень квалификации, надежные гарантии занятости. Первичные подчиненные рабочие места занимают техники, административно-вспомогательный персонал и рабочие средней квалификации. Здесь также относительно высоки уровень заработной платы и гарантии занятости. Вторичные рабочие места, как правило, не требуют специальной подготовки и значительной квалификации. Их занимают работники обслуживания, неквалифицированные рабочие, низшие категории служащих. Они концентрируются преимущественно в небольших фирмах и на второстепенных предприятиях.

Однако можно констатировать появление в наиболее развитых странах нового типа сегментации рынка труда:

а) рынок, охватывающий быстрорастущие наукоемкие производства и отрасли сферы услуг с гораздо меньшим средним уровнем концентрации и смешанной в квалификационном отношении рабочей силой;

б) рынок в старых, традиционных секторах экономики, бывших в недавнем прошлом главными.

Сегментация рынка труда способствует достижению нескольких целей.

1. Прежде всего она проводится для анализа рыночных возможностей. Методы сегментации позволяют выявить имеющиеся возможности со стороны предложения рабочей силы и спроса на нее и оценить открывающиеся перспективы для развития рынка труда. Эти результаты выступают основой для последующего замера существующей емкости рынка труда и прогноза спроса на рабочую силу. Анализ отдельных сегментов рынка труда дает возможность не только глубже изучить со-

стояние рынка труда, но и детально обосновать перспективы его развития по отдельным признакам и критериям, образующим сегменты рынка. Тем самым сегментация позволяет формировать общую модель функционирования и развития рынка труда.

2. Сегментация открывает возможности в изучении рынка труда как с точки зрения его величины, так и с точки зрения исследования его характера. Для этого необходимо осуществить группировку рынка труда по его отдельным сегментам, а затем провести отбор целевых сегментов. Группировки, как и само выделение сегментов рынка, осуществляются по различным признакам и критериям. В результате могут быть достаточно достоверно оценены, например, трудодифицитные и трудонасыщенные географические районы; группы населения по различным возрастным критериям, уровню профессиональной и квалификационной подготовки; лица, нуждающиеся в мероприятиях специальной программы содействия занятости; группы населения, представляющие разнообразные мотивы поведения в выборе вакансий рабочих мест, отношения к процессам высвобождения рабочей силы, переподготовки и другим процессам в сфере занятости.

3. Отбор сегментов рынка труда позволяет обосновать проведение мероприятий политики занятости с учетом интересов различных групп населения, работодателей, государства и других общественных институтов. Тем самым, создаются возможности для ранжирования этих мероприятий, что особенно важно для формирующегося рынка труда России при ограниченности финансовых возможностей развития занятости в условиях экономического кризиса в стране.

4. Как следствие отбора целевых рынков следует рассматривать обоснование программ подготовки и переподготовки кадров, сохранения и расширения рабочих мест, географической мобильности, разработки методов стимулирования труда и спроса на рабочую силу в наиболее выгодном для данного момента направлении развития рынка труда. Не менее значимой представляется возможность решения при помощи сегментирования рынка труда таких задач, как обоснование наиболее эффективного подхода в распределении финансовых средств, обеспечивающих осуществление политики занятости.

5. Результаты сегментирования позволяют решать вопросы позиционирования на целевых рынках труда (например, рынках труда от-

дельных географических районов, отдельных специальностей, отраслей производства и т. п.).

#### **6.4. Внутренний рынок труда – основа формирования экономических отношений занятости**

Разделение рынков труда на внутренний (закрытый) и внешний (профессиональный, открытый) имеет своих сторонников в российской экономической науке. Это разделение отмечено в работах Н.А. Волгина, А.В. Кашепова, С.А. Карташова, Ю.Г. Одегова, но трактуется оно как разнообразие моделей рынков труда, характерное для той или иной страны. Отмечается, что внешний (профессиональный) рынок труда ориентируется на мобильность рабочей силы между предприятиями и организациями, а внутренний – основывается на движении персонала внутри организаций с периодическим выходом на уровень внешнего рынка труда.

По мнению М.А. Винокурова, Н.А. Горелова, внутрифирменный (корпоративный, внутриорганизационный) рынок труда включает в себя систему отношений (организационно-правовых, экономических, информационных, социальных) между работодателями и наемными работниками, представителями их интересов в государстве по поводу расстановки работников на производстве, организации и охраны труда, продолжительности рабочего времени и оплаты, профессионального продвижения, переквалификации, стимулирования за дополнительные услуги<sup>1</sup>.

На уровне предприятия (фирмы) предложение рабочей силы и спрос на нее соединяются, практически реализуясь в виде купли-продажи, формируя цену этого товара. Именно здесь и находится самая важная составная часть рынка рабочей силы, ее внутрифирменный рынок, в котором находят свое завершение потенциальная и циркулирующая части рынка труда<sup>2</sup>.

По нашему мнению, внутрифирменный рынок труда представляет собой систему социально-экономических отношений между работником, работодателем и представителями их интересов по поводу определения цены труда, условий и возможностей профессионального и социального развития в процессе формирования спроса и предложения рабочей силы с целью рационального использования труда.

---

<sup>1</sup> Экономика труда / под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова. СПб.: Питер, 2004. С. 122.

<sup>2</sup> Павленков В.А. Рынок труда. Занятость. Безработица. М.: Изд-во МГУ, 2004. С. 44.

В современной зарубежной литературе внутрифирменные рынки труда изучаются посредством анализа данных, характеризующих степень их открытости, масштаб и пространственную структуру, условия внутренней мобильности, дифференциацию положения занятых внутри него, а также сопоставления условий занятости в рамках данного рынка труда и за его пределами<sup>1</sup>.

Названные доводы позволяют выделить понятие «внутрифирменный рынок труда». При рассмотрении проблем взаимосвязи с рынками труда других уровней обычно применяется термин «внутренний рынок труда».

Как подчеркивают некоторые авторы, основными особенностями внутрифирменного (в рамках всей организации) рынка труда являются<sup>2</sup>:

- обеспечение гарантий занятости и социальная защита работников;
- обеспечение сбалансированности спроса и предложения рабочей силы внутри организации;
- развитие персонала и корректировка его профессионально-квалификационных характеристик в соответствии с инновационными изменениями в организации.

Первая отличительная особенность предполагает жесткое государственное и отраслевое вмешательство в процессы обеспечения гарантий, поскольку многое зависит от содержания и выполнения решений коллективных договоров, различных соглашений, организации социального партнерства, поэтому в данном случае необходимо говорить о качестве обеспечения гарантий. Тогда как вторая и третья особенность связаны с формированием спроса на труд, процессами экономического положения работодателя, конкурентоспособности производимой продукции и услуг, вопросами социально-экономического развития организации в целом.

Изучение процессов, протекающих на внутрифирменном рынке труда, важно для владельца и администрации организации, так как позволяет заблаговременно откорректировать развитие этих процессов в желательном направлении. С точки зрения регулирования внешнего рынка труда конкретной территории, наибольшее значение приобретает изменение масштабов и структуры спроса на труд, исходящего от отдельно взятых хозяйственных единиц. Чем больше доля фирмы в структуре занятых на локальном рынке труда, тем важнее местным органам власти распола-

---

<sup>1</sup> Экономика труда / под ред. М.А. Винокурова, Н.А. Горелова. С. 211.

<sup>2</sup> Руденко Г.Г. [и др.]. Рынок труда. М., 1997. С. 29.

гать достоверной информацией о положении дел на внутрифирменном рынке труда. Чем более совершеннее производство, тем сильнее активизируется проблема внутрифирменного рынка труда, следовательно, для функционирования современного предприятия необходима выработка стратегии для его развития и взаимодействия с внешним рынком труда.

На внутрифирменном рынке труда определяется степень укомплектованности предприятия штатными работниками по количественным и качественным параметрам, исследуются индивидуальные пожелания работников в плане их квалификационного роста, перемены труда, анализ возрастной структуры персонала, возможности перехода работников на другие места работы, рассчитываются показатели квалификационного потенциала отдельных профессиональных групп и другие вопросы. У предпринимателя и наемного работника в сфере труда есть объективная основа для согласования экономических интересов. Обе стороны равно заинтересованы в нормальном функционировании предприятия, так как это создает основу для гарантированного получения прибыли предпринимателем и заработной платы – наемным работником. Однако сегодня на внутрифирменных рынках труда предприниматель и наемный работник согласовывают свои интересы в неравных условиях. Работодатель выступает как гораздо более мощная сторона, при этом активно пользующаяся своими преимуществами<sup>1</sup>. Такая ситуация может спровоцировать массовое недовольство наемных работников своим положением в сфере труда, что в условиях глобального экономического и политического кризиса дестабилизирует социальную обстановку в обществе. Поэтому государство не должно уповать на то, что саморегулирование рынков труда всех уровней, в том числе и внутрифирменных, приведет к автоматическому решению проблем. Усиление роли государства в сфере труда должно проявляться, в первую очередь, в законодательном регулировании и контроле за соблюдением трудового законодательства на всех без исключения предприятиях и фирмах. Более принципиальными также должны быть профсоюзы, призванные усилить позиции трудящихся посредством социального партнерства, иными формами совместной работы. Условия для достижения согласованности интересов наемных работников и предпринимателей сформируются только тогда, когда с помощью государства,

---

<sup>1</sup> Руденко Г.Г. Внутренний и внешний рынки труда: механизм сбалансированного развития : дис. ... д-ра экон. наук. Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова. М., 1999. С. 129.

опираясь на социальное партнерство, обе стороны будут выступать на рынке труда как равные партнеры.

Динамика внутрифирменного рынка труда определяется следующими факторами:

- возможным соотношением в его структуре кадрового ядра и периферийной рабочей силы;
- интенсивностью трудовых перемещений и ротации кадров;
- эффективностью использования трудового потенциала организации;
- конкурентоспособностью и инновационностью организации в целом.

Становлению и развитию внутрифирменных рынков труда присуща определенного рода специфика, в частности, речь идет о дифференциации предприятий по признаку регулирования работодателями трудовых отношений с учетом некоторых вопросов управления персоналом<sup>1</sup>. Характеристика внутрифирменного рынка труда зависит от организационно-правовой формы собственности, поскольку именно она определяет механизмы привлечения персонала, формирует затраты на содержание персонала. Поэтому, характеризуя внутрифирменные рынки труда, следует определить их типы в зависимости от организационно-правовых форм организаций.

В табл. 6.3 представлены основные типы внутрифирменных рынков труда в зависимости от организационно-правовых форм.

Таблица 6.3

Основные типы внутрифирменных рынков труда в зависимости от организационно-правовых форм

Типы внутрифирменных рынков труда	Организационно-правовая форма предприятия	Характерные особенности внутрифирменных рынков труда
Первый	Государственное, муниципальное предприятие	Дефицит финансовых ресурсов; отсутствие возможностей для эффективного регулирования трудовых отношений; сохранение уравнительного распределения всех видов выплат, независимо от реальных качественных характеристик работников; психологическая неготовность администрации предпри-

<sup>1</sup> Фаворо О. Внутренние и внешние рынки // Вопр. экономики. 1997. № 10. С. 96.

<b>Типы внутри-фирменных рынков труда</b>	<b>Организационно-правовая форма предприятия</b>	<b>Характерные особенности внутри-фирменных рынков труда</b>
		ятия использовать рыночные механизмы внутрифирменного регулирования трудовых отношений; ориентация на традиционные для отечественной практики формы взаимодействия с персоналом; сохранение излишней численности персонала
Второй	Предприятия промышленности, транспорта, связи, строительства, энергетики, металлургии и горнодобывающей промышленности и других основных отраслей экономики, где крупные товаропроизводители являются основой макроэкономического развития	Использование традиционных методов взаимодействия с персоналом; жесткий характер рыночных трудовых отношений; более высокий уровень оплаты труда в сочетании с резким ухудшением условий труда; в ряде случаев встречаются нарушения требований действующего трудового законодательства
Третий	Коммерческие структуры, функционирующие в форме ИП, ЧП, ООО, АО и т. д. в сферах торговли и обслуживания	Использование наиболее простых, не требующих дополнительных затрат методов взаимодействия с персоналом; жесткий характер рыночных трудовых отношений; более высокий уровень оплаты труда в сочетании с резким ухудшением условий труда; в ряде случаев имеют место нарушения требований действующего трудового законодательства
Четвертый	Коммерческие структуры в динамично развивающихся сферах бизнеса (финансовая, банковская система, ритейл и т. д.), а также совместные предприятия (представительства иностранных компаний)	Уделяется много внимания развитию, обучению, мотивации и стимулированию персонала, обеспечивая тем самым паритет собственных производственно-финансовых интересов и интересов своих сотрудников

В первую группу можно включить большинство унитарных и государственных предприятий. Их руководители из-за нехватки финансов не имеют возможностей для эффективного регулирования трудовых отношений. Кроме того, они не всегда готовы психологически использовать рыночные механизмы внутрифирменного регулирования трудовых отношений и склонны ориентироваться на традиционные для отечественной практики формы взаимодействия с персоналом. Так, в первой половине 1990-х гг. вместо того, чтобы сокращать численность по мере снижения производственной загрузки, работодатели сохраняли численность персонала по мере снижения производственной загрузки, работо-



датели сохраняли прежнее штатное расписание. Сокращения в большинстве отраслей начались с 1994 г. При этом далеко не на всех предприятиях они проведены в полном объеме.

Как отмечалось некоторыми экономистами, «российский рынок труда отличало наличие примерно 12 млн «лишних» работников, которые в период обычного циклического кризиса нормальной рыночной среды, скорее потеряли бы рабочие места»<sup>1</sup>.

Ухудшение финансового положения предприятий не могло не отразиться на размерах их суммарного фонда оплаты труда. Практически сохранялось уравнильное распределение всех видов выплат. В результате ухудшились социально-экономические условия деятельности всех категорий работников предприятий независимо от их реальных качественных характеристик.

Ко второй группе относятся крупные промышленные предприятия-товаропроизводители, функционирующие преимущественно в сферах обращения, промышленности, строительства, транспорта, руководство которых предпочло скопировать лишь удобную для себя часть зарубежного опыта в области внутрифирменного регулирования трудовых отношений. Такие предприятия обычно используют наиболее простые, не требующие дополнительных затрат методы взаимодействия с персоналом.

В третью группу входят чисто коммерческие структуры. Рыночные трудовые отношения руководителями подобных структур трактуются максимально жестко по принципу: «не нравится – увольняйся». Изменения в сфере трудовых отношений здесь нашли отражение лишь в несколько более высоком уровне оплаты труда в сочетании с резким ухудшением его условий вплоть до грубейших нарушений требований действующего трудового законодательства<sup>2</sup>.

К четвертой группе относятся немногочисленные субъекты различных сфер бизнеса, в которых процесс рыночной трансформации трудовых отношений осуществляется быстрыми темпами (в первую очередь, крупные банковские и финансовые структуры). Обычно здесь стремятся обеспечить хотя бы относительный паритет собственных производственно-финансовых интересов своих сотрудников. Это касается многих аспектов регулирования внутрифирменных трудовых отношений.

---

<sup>1</sup> Макроэкономическая динамика, занятость и безработица в переходной экономике // Человек и труд. 1996. № 7. С. 55.

<sup>2</sup> Фаворо О. Внутренние и внешние рынки. С. 97.

Однако типология внутрифирменных рынков предполагает определение лишь обобщающих характеристик, тогда как важными являются проявления основных рыночных компонентов, характеристик, элементов рынка труда – спроса и предложения, социально-трудовых отношений, цены труда и т. д. По нашему мнению, характерные особенности взаимосвязей между наемным персоналом и работодателями, организация социально-трудовых отношений имеет свои отличия, которые проявляются на внутрифирменном уровне.

Исходя из основных характеристик, особенностей внутрифирменных рынков труда можно определить четыре их основных типа (табл. 6.4).

Таблица 6.4

**Основные типы внутрифирменных рынков труда в зависимости от их основных характеристик**

<b>Наименование характеристик, показателей</b>	<b>Первый тип</b>	<b>Второй тип</b>	<b>Третий тип</b>	<b>Четвертый тип</b>
1. Система социально-трудовых отношений. Система отношений между наемным персоналом и работодателем	Полностью регулируемая на основе тарифных соглашений, коллективных договоров (доля охвата более 75 %)	Среднерегулируемая на основе тарифных соглашений, коллективных договоров (доля охвата более 50 %)	Частичная фрагментарная. Нередко заключаются договоры (контракты) с работниками	Нетипичная неформальная занятость
2. Инфраструктура рынка труда	Широкий спектр привлечения различных агентов инфраструктуры рынка труда	Ограниченный вариант сотрудничества с агентами инфраструктуры рынка труда по отдельным вопросам	Нет необходимости привлечения агентов инфраструктуры рынка труда	Использование различных форм сотрудничества с агентами инфраструктуры рынка труда на принципах фильтрации кандидатов
3. Спрос и предложение рабочей силы. Соотношение спроса и предложения	Открытый вход в управление персоналом, наем персонала на открытой конкурентной основе. Наличие вакансий	Закрытый вход в систему управления персоналом, наем по отдельным профессиям, специальностям. Вакансии появляются редко	Полностью автономная система найма и отбора персонала, вакансии заполняются «своими» кандидатами	Открытый вход в СУП с отсутствием процедур оформления трудовых отношений. Вакансий много, но они имеют краткосрочный характер

Наименование характеристик, показателей	Первый тип	Второй тип	Третий тип	Четвертый тип
4. Цена труда. Стоимость рабочей силы	Величина цены труда контролируется и зависит от качества персонала и его трудовой отдачи	Цена труда и ее величина контролируется слабо, и ее размеры зависят от социально-экономического положения работодателя	Высокая дифференциация цены труда среди персонала в зависимости от важности и реализации конкретных целей предприятия	Цена труда подвержена воздействию и изменению рыночной конъюнктуры спроса и предложения на труд

Каждый тип внутрифирменного рынка труда можно характеризовать по степени проявления основных характеристик. Наиболее зрелыми, развитыми являются *рынки труда первого типа*. Для них характерно, что социально-трудовые отношения являются полностью регламентированными, обозначены в рамках законодательных и иных правовых актов. Формирование спроса наблюдается достаточно регулярно, и при всей открытости системы рынка труда позволяет своевременно регулировать заполнение вакансий, что влияет на формирование цены труда. Как правило, данный тип внутрифирменного рынка труда характерен для предприятий крупного и среднего бизнеса за счет их стабильного социально-экономического развития в важнейших отраслях экономики.

*Второй тип рынка труда* предполагает одновременное ограничение возможностей социально-трудовых отношений, в силу ограниченности масштабов и динамики приема персонала, и низкой взаимосвязи с процессами, формирующими цену труда. К данной группе предприятий можно отнести средние предприятия, обеспечивающие нормальное функционирование и развитие инфраструктуры экономики региона.

Представители *третьего типа* имеют наименее развитую структуру и модель функционирования внутрифирменных рынков труда. Как правило, данная модель характерна для крупных или средних торговых представительств, предприятий, оказывающих услуги (страховые, туристические и иные) для широкого круга населения. Данные предприятия могут работать под известными «брендами», либо их репутация очень известна. Относительная автономность ведет к формированию специфических условий функционирования внутрифирменных рынков труда.

*Четвертый тип* имеет особенности характерные для предприятий малого бизнеса, а также предприятий, находящихся в сложном социально-экономическом положении. В данном случае, весь процесс фор-

мирования рынка труда предполагает динамичное создание и оперативную ликвидацию рабочих мест, игнорирование требований трудового законодательства, дискриминацию наемных работников.

Принято считать, что внутрифирменные рынки труда являются довольно специфическими по сравнению с внешним рынком труда, как с точки зрения формирования, так и с точки зрения функционирования, поскольку любая организация представляет собой структуру, осуществляющую связи с внешней средой во многом в силу необходимости обеспечения собственного существования. Это относится и к влиянию внутрифирменного рынка труда на внешний: до тех пор, пока наемный работник удовлетворен качеством своей трудовой жизни, ему не надо покидать рабочее место и выходить на внешний рынок труда в поисках лучшего.

Влияние внутрифирменных рынков труда на внешний рынок труда, а также их взаимосвязи описаны в табл. 6.5.

Таблица 6.5

**Влияние внутрифирменных рынков труда на внешний рынок труда**

<b>Влияние на формирование спроса</b>	<b>Влияние на формирование предложения</b>
1. Весь спрос на внешнем рынке труда может быть рассмотрен как сумма потребностей внутренних рынков труда, исходящих от организаций при выходе их на внешний рынок труда	1. Высвобождение работников увеличивает количество ищущих работу, и, следовательно, предложения на рынке труда
2. Большинство предприятий не могут своевременно и качественно решить проблему возникающего спроса по определенным профессиям и специальностям, что заставляет их взаимодействовать с внешним рынком труда	2. Уход работников по собственному желанию (фрикционная безработица) увеличивает предложение на рынке труда (это работники, не удовлетворенные возможностями, которые предоставляет внутренний рынок труда). Пока работник удовлетворен качеством своей трудовой жизни, у него не возникает необходимости выходить на внешний рынок труда
3. Стабильность функционирования внутреннего рынка труда повышает конкурентоспособность организации на внешнем рынке труда и делает его более привлекательным для трудоустройства ищущих работу, способствует привлечению наиболее эффективных сотрудников	3. Наибольшее количество работников предприятие черпает с локального (внешнего) рынка труда. Совокупность неудовлетворенного спроса на внутренних рынках труда рождает предложение на внешнем рынке труда
4. Внутренний рынок труда может более или менее успешно взаимодействовать с различными сегментами внешнего рынка труда, соответствующими различным профессионально-квалификационным группам	4. Повышение требований работодателей к работникам на внутренних рынках труда оказывает влияние на поведение ищущих работу на внешнем рынке труда. Ищущие работу стремятся к повышению квалификации, получению образования и т. д.

В свою очередь, можно проиллюстрировать также влияние внешнего рынка труда на внутрифирменные рынки труда (табл. 6.6).

Таблица 6.6

Влияние внешнего рынка труда на внутрифирменные рынки труда

Влияние на формирование спроса	Влияние на формирование предложения
1. Спрос на рабочую силу формируется, главным образом, за счет внутренних факторов	1. Обострение ситуации на внешнем рынке труда делает занятых более «сговорчивыми», заставляет их держаться за рабочие места в рамках внутренних рынков труда
2. Ситуация на внешнем рынке труда влияет на условия найма (в частности, на размер заработной платы)	2. Давление внешнего рынка труда заставляет занятых на внутренних рынках труда повышать качественные характеристики своей рабочей силы
3. Стимулирование спроса на внешнем рынке труда посредством мер государственной политики, направленных на развитие производства (увеличение масштабов производства, изменение его структуры, мер налоговой, финансово-кредитной политики и т. д.), оказывает влияние на спрос на внутренних рынках труда	3. Низкое качество рабочей силы, представленной на внешнем рынке труда, не отвечающее требованиям работодателей, побуждает их развивать внутрифирменные системы обучения персонала, инвестировать средства в развитие персонала, повышая качество рабочей силы на внутренних рынках труда

Необходимо отметить, что равновесное состояние внутрифирменных рынков труда оценивается по нескольким критериям. Если количественные и качественные характеристики рабочих мест соответствуют потребностям производства, то говорят о равновесии рабочих мест<sup>1</sup>. Если к тому же профессионально-квалификационные характеристики работников соответствуют технико-технологическим параметрам рабочих мест, то обоснован вывод об относительной равновесности внутрифирменного рынка труда в целом. Но равновесность рынка труда любого уровня – вещь достаточно непостоянная, требующая устойчивого внимания и усилий со стороны работодателя и кадровых служб. Нарушение этого равновесия вызывают различные причины.

Со стороны рабочих мест равновесие может быть нарушено по причинам организационного характера, сбоев в обеспечении их функционирования. Из-за несвоевременного поступления сырья, комплектующих изделий, инструментов возникают потери рабочего времени не по вине работника, который оказывается незанятым в рабочее время. Так наруша-

<sup>1</sup> Смоляков Н.В. Совершенствование внутренних рынков труда: дис. ... канд. экон. наук. Саратов, 2004. С. 44.

ется равновесие на короткий срок. Более серьезна ситуация, когда в результате аттестации и оценки рабочих мест происходит их ликвидация или совершенствование. В этом случае нарушаются взаимосвязи между комплексами рабочих мест и внутри них, что влечет за собой незанятость персонала, его высвобождение. Предложение труда внутри фирмы начинает превышать спрос, что требует издержек на реформирование структуры рабочих мест и приведение ее в равновесное состояние.

Со стороны рабочей силы также существует несколько причин нарушения равновесия. Если работник отсутствует на рабочем месте, то до тех пор, пока он не уволен, администрация вынуждена маневрировать наличным персоналом, перекладывая на плечи присутствующих служебные функции отсутствующего сотрудника. На практике это требует оплаты и преодоления трений в коллективе. Если же сотрудник уволен, а внутренние источники найма не обеспечивают замещения вакансии, то фирма вынуждена бывает перенести спрос на труд с внутреннего на внешний рынок труда. В любом случае несбалансированность внутреннего рынка труда не должна быть затяжной, администрация вынуждена принимать меры, адекватные ситуации, иначе неблагоприятные последствия разбалансировки спроса и предложения снизят конкурентоспособность организации. Если в течение достаточно длительного времени в организации сохраняется дефицит труда, то это ослабляет производственную дисциплину, создает условия для недобросовестного отношения к труду, снижает эффективность использования трудового потенциала фирмы, дестабилизирует трудовой коллектив. Внутриорганизационный избыток труда порождает неполную занятость, а если речь идет о возможных увольнениях, то провоцирует напряженность в трудовом коллективе, нервозность, конфликтность, что нарушает рабочую обстановку. Поэтому администрация должна стремиться к максимально возможному равновесию спроса и предложения на внутрифирменном рынке труда, не допуская излишнего резервирования рабочей силы. Взаимодействие внешнего и отдельно взятого внутреннего рынков труда по характеру движения рабочей силы отражено на рис. 6.2.

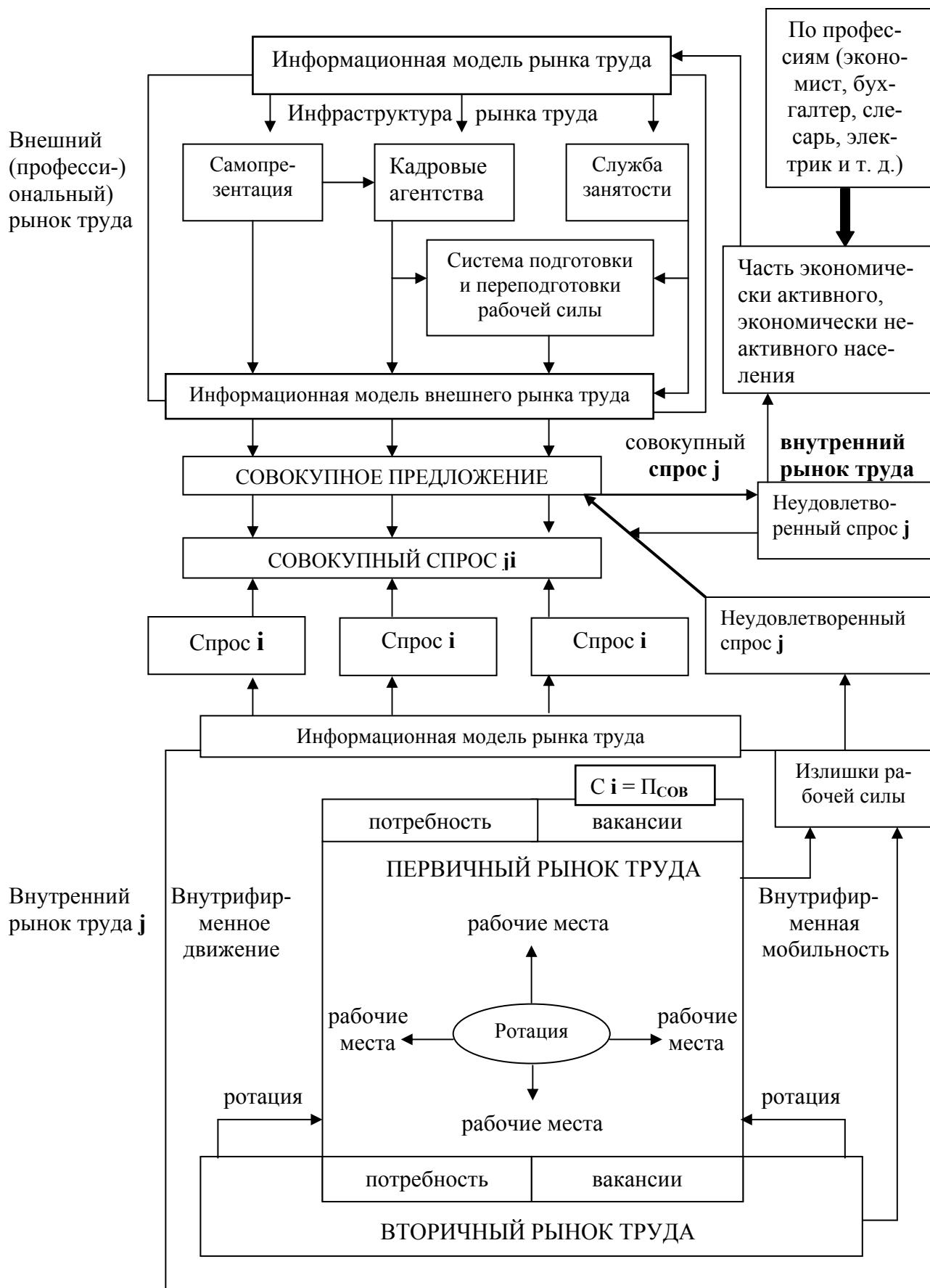


Рис. 6.2. Взаимодействие внешнего и внутреннего рынков труда по характеру движения рабочей силы

Закономерности формирования спроса и предложения рабочей силы на внутрифирменных рынках труда также имеют свою специфику по сравнению с внешними по отношению к фирме рынками труда<sup>1</sup>. Поскольку спрос на труд произведен и определяется теми объемами товаров или услуг, которые фирма реализует на рынке, то уровень деловой активности оказывает прямо пропорциональное воздействие на масштабы внутреннего спроса на труд. Фактически спрос на труд как фактор производства означает то количество работников, которых организация готова нанять и труд которых готова использовать в конкретный момент времени при существующих ставках оплаты труда. Так как различные товары и услуги производятся с помощью различных технологий, требующих использования рабочей силы с определенными профессионально-квалификационными характеристиками, то спрос на труд, исходящий от фирмы, всегда будет дифференцирован.

Формирование внутриорганизационного спроса на труд испытывает наиболее сильное влияние управленческих воздействий, причем влияние внешней среды бизнеса проявляется опосредованно, путем воздействия на стратегию развития организации, а уже затем – на масштабы и структуру самого спроса на труд. Поэтому все меры управленческого воздействия по стимулированию спроса на труд должны быть направлены на внутренние рынки труда.

Некоторыми причинами, по которым внутриорганизационный спрос на рабочую силу (труд) подвержен значительным колебаниям, являются<sup>2</sup>:

1) изменение технологии производственного процесса обычно ведет к сокращению масштабов спроса на труд в целом. Одновременно спрос на труд по устаревшим, «отжившим свое» профессиям может быть полностью ликвидирован одновременно с возникновением спроса на работников, обладающих новыми, прогрессивными профессиями и специальностями или имеющими более высокий уровень профессиональной подготовки;

2) возможность замены одного ресурса другим. В отношении труда как фактора производства наиболее часто формируется ситуация замены ручного труда машинным, механизация и автоматизация произ-

---

<sup>1</sup> Алавердов А.К. К вопросу о внутрифирменном рынке труда // Вопр. экономики. 1999. № 12. С. 122.

<sup>2</sup> Руденко Г.Г. [и др.]. Рынок труда. М., 1997. С. 104.



водства. Это сопровождается сокращением численности персонала, следовательно, и сокращением спроса на труд, ростом объема и стоимости используемого оборудования, то есть ростом спроса на капитал. При этом в реальной экономической действительности гораздо чаще капитал заменяет труд, особенно тогда, когда цена рабочей силы высока. В том случае, когда капиталовложения в новую технику обходятся фирме дороже, чем наем новых работников и рост расходов на персонал, обосновано ожидание роста спроса на труд и снижение спроса на капитал;

3) взаимная дополняемость ресурсов. Это явление возникает тогда, когда технологический процесс диктует жесткую зависимость между объемами различных видов ресурсов, применяемых в производстве. Часто такая зависимость формируется в соотношениях «капитал-труд» и «земля-труд». То есть определенное количество средств производства конкретного типа приводится в действие заданным количеством работников, или техническими характеристиками сельскохозяйственного оборудования определяется то количество земли, которое может освоить один работник. В ситуации взаимной дополняемости ресурсов спрос на труд будет зависеть не только от колебаний спроса на конечный продукт, но и от спроса на капитал и землю. Если фирма не сможет себе позволить расширение производства из-за высокой цены капитала и земли, то это повлечет за собой снижение спроса на труд как взаимодополняемого по отношению к капиталу и земле ресурсу.

Внутриорганизационное предложение труда формируется под влиянием несколько иных причин, нежели совокупное предложение труда на локальном или национальном рынках труда. Основой этого предложения является численность и состав уже вовлеченных в трудовую деятельность сотрудников организации. Само по себе внутрифирменное предложение труда можно представить как совокупность наемных работников с учетом различной степени их конкурентоспособности, готовых в конкретный момент времени подтвердить отношения купли-продажи своей рабочей силы с работодателем при существующих ставках оплаты труда. При этом конкурентоспособность субъекта рабочей силы на рынке труда, по мнению П.Н. Соколовой, определяется его способностью выдерживать конкуренцию со стороны реальных или потенциальных претендентов на его рабочее место или претендовать са-

мому на более престижное<sup>1</sup>. А конкурентоспособность потенциала управленческого работника можно определить как «способность этого работника участвовать в экономическом и социальном процессе взаимодействия, взаимосвязи и борьбы на внутреннем рынке труда в целях достижения желаемого социального статуса<sup>2</sup>.

Далее необходимо отметить, что структура предложения труда внутри организации дифференцирована по социально-демографическим и профессионально-квалификационным признакам с учетом некоторых особенностей конкурентоспособности сотрудников<sup>3</sup>.

Профессионально-квалификационное предложение труда внутри организации всегда детерминировано ее потребностями в конкретных работниках на конкурентной основе. Однако наличие определенной структуры кадров, уже задействованных в процессе производства товаров и услуг, отражает структуру «вчерашнего» внутрифирменного спроса на труд, так как обычно подбор и наем работников ориентированы на текущие потребности фирмы в персонале. Экономические ограничения и необходимость минимизации издержек на факторы производства, в том числе и на труд, не позволяют фирмам резервировать рабочую силу даже при осознании и планировании перспективных изменений в деятельности организации.

Поэтому при изменении масштабов и структуры внутреннего спроса на труд организация может и должна корректировать и предложение труда, исходящее от уже нанятых работников. Практически каждый сотрудник организации, вовремя осведомленный об изменениях и инновациях в рамках фирмы, будет принимать осознанное решение о собственном профессиональном развитии. Взаимодействие экономических интересов фирмы и работника, реализуемое в рамках внутрифирменного рынка труда, проявится в изменениях структуры предложения труда. Стремление работника к сохранению статуса занятого будет подталкивать его к адекватной реакции на изменение внутрифирменного спроса на труд. Наиболее гибкие и конкурентоспособные сотрудники могут заблаговременно формировать у себя те знания, умения и навыки, которые в перспективе будут востребованы организацией на внутрен-

---

<sup>1</sup> Соколова П.Н. Экономическая социология. М.: ИИД «Филинь», 2000. С. 135.

<sup>2</sup> Ивановская Л., Суслова Н. Конкурентоспособность управленческого персонала // Маркетинг. 1999. № 6. С. 39.

<sup>3</sup> Московская А.А. Избыточная занятость на промышленных предприятиях // Вопр. экономики. 1998. № 1. С. 65.

нем рынке труда. Со стороны самой организации активное воздействие на изменение структуры внутриорганизационного предложения труда может быть осуществлено путем разработки и реализации собственной кадровой политики, а в ее рамках – программ развития персонала, включающих в себя повышение квалификации, переподготовку и обучение смежным профессиям, освоение принципиально новых видов деятельности при изменении профиля организации.

### **6.5. Внутрифирменный рынок труда как функция формирования спроса на труд**

Развитие внутрифирменных рынков труда преследует важную задачу – обеспечение занятости работников. Функции внутрифирменного рынка реализует самый важный компонент – спрос на труд.

Поскольку спрос на труд произведен, т. е. зависит от спроса на товары и услуги, то изменение масштабов и структуры производства всегда влечет за собой изменения в количестве и качестве рабочих мест, в первую очередь на уровне отдельных предприятий. Влияние среды бизнеса на спрос на труд в рамках предприятия представлено на рис. 6.3. Совокупный спрос на труд, формирующийся в рамках национального рынка труда и любой его территориальной подсистемы (региональной, локальной), целесообразно рассматривать как сумму спроса на труд, исходящего от организаций.

Эти и некоторые другие аспекты во многом находят отражение в представленном рис. 6.4, отражающем некоторые особенности регулирования рассматриваемого взаимодействия. Совокупность особенностей проявляется в следующем:

1. Система внутрифирменных рынков труда функционирует во взаимосвязи и на основе существующей системы управления персоналом.
2. Именно система управления персоналом формирует кадровую стратегию и политику, которая лежит в основе стратегии определения потребностей в персонале, являясь предпосылкой появления вакансий.
3. Появление вакансий формируют потребность во взаимодействии с посредническими структурами в процессе подбора и найма персонала.

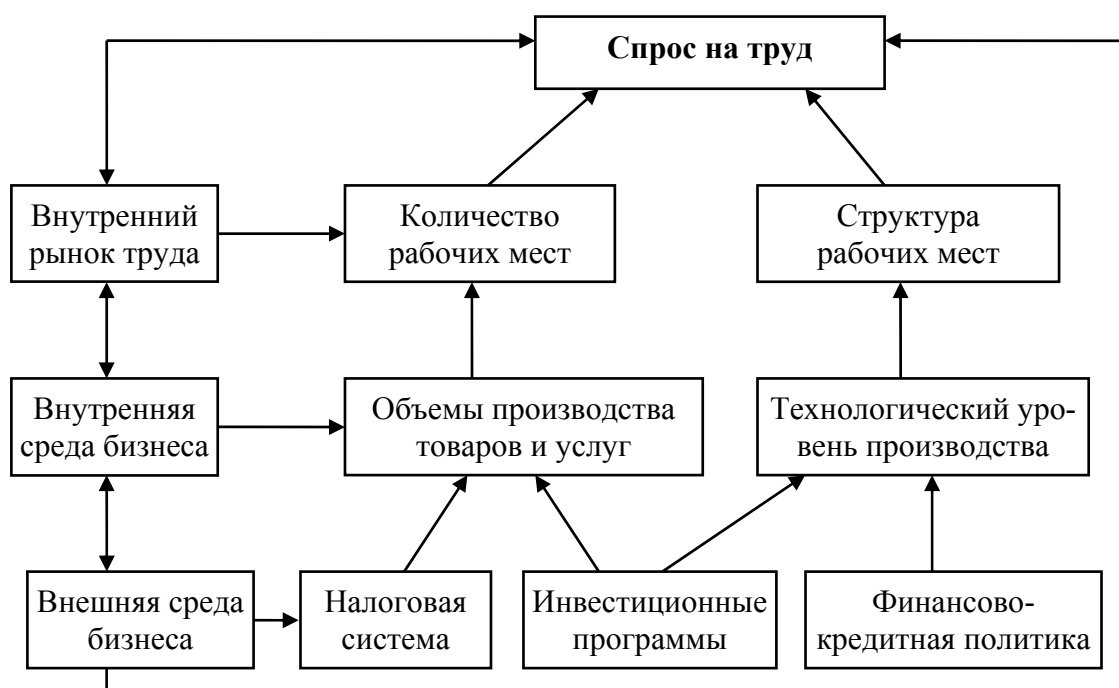


Рис. 6.3. Влияние внутренней и внешней среды бизнеса на формирование спроса на труд на внутреннем рынке труда предприятия

4. Наличие разных форм привлечения персонала обуславливает реализацию различных информационных источников по поводу возникшей вакансии.

5. Процессы, связанные с заполнением вакансий зависят не только от оперативности взаимодействия с посредниками, но и от качества информационной сети на внутреннем рынке труда.

При этом еще раз необходимо пояснить, что государство через свои законодательные и нормативные акты, контролирующие функции регламентирует, в определенной степени регулирует деятельность других субъектов рынка труда, а также действующих посредников. При возникновении вакантного рабочего места на предприятии сведения распространяются по разным информационным потокам: сначала в пределах внутреннего рынка, посредством конкурса на замещение вакансии, а затем, в случае ее не заполнения, и на внешний рынок труда (в СМИ, сеть Интернет и т. п.).

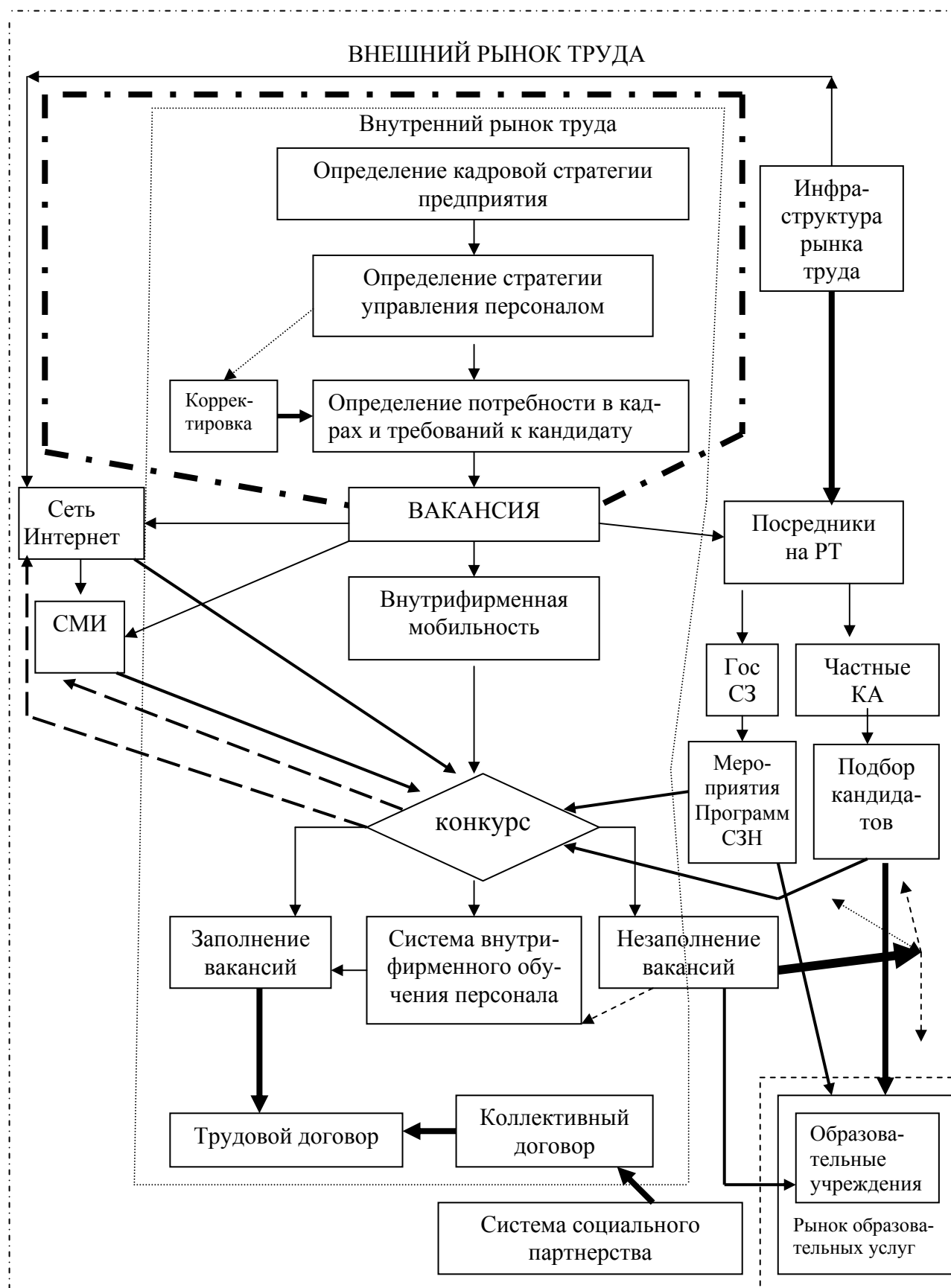


Рис. 6.4. Особенности взаимодействия внутреннего и внешнего рынков труда в процессе формирования спроса на труд

Посреднические структуры (кадровые агентства, служба занятости) активным образом участвуют в процессе поиска кандидата, который, при определенном стечении обстоятельств (удовлетворении требованиям работодателя, наличии соответствующей квалификации, приемлемом уровне оплаты труда) приходит на предприятие в качестве прошедшего конкурсный отбор претендента.

В случае если не нашлось подходящего работника, сведения снова поступают по информационным каналам, на рынок образовательных услуг, где идет поиск нужного кандидата. Подобные процессы регулярно протекают на любом предприятии. Таким образом, происходит взаимодействие внешнего и внутренних рынков труда.

Основной предпосылкой появления, спроса на труд является какая либо трансформация в социально-экономической сфере предприятия или организации. Поскольку воздействие всех факторов носит равнонаправленный характер, методологически важным является выявление основных причин такого рода изменений. Как правило, изменения охватывают несколько сфер деятельности бизнес-организаций. Во-первых, формируются предпосылки, обусловленные изменениями внешней среды. Во-вторых, на конкретном этапе развития происходят трансформации, связанные с формированием или изменением стратегии компании. И, наконец, в-третьих, динамично изменяются социально-экономические, технологические, организационные параметры внутреннего состояния организационных единиц. Достижение системности и комплексности рассмотрения процессов формирования спроса на рабочую силу, возможно с учетом влияния внешней среды. К тому же, формирование потребности в труде имеет ряд предпосылок и ряд ограничений внутреннего характера. Поэтому следует рассматривать этот процесс как результат воздействия целой совокупности не только внешних, но и внутренних факторов. Поскольку процесс формирования спроса имеет вероятностный, альтернативный характер, и действие факторов имеет разнонаправленную траекторию, поэтому следует определить факторы-условия, при которых возникает необходимость привлечения дополнительных ресурсов труда. Факторы-условия определяют предпосылки создания вакансий, выявляют объективную необходимость либо создания новых рабочих мест, либо увеличения объема выполняемой работы, расширения выполняемых трудовых функций и операций. Именно внешняя среда задает параметры, векторную траекторию формирования потребности в труде.

Внешние факторы-условия позволяют определить степень и силу ограничений, или благоприятных возможностей, связанных с процессом создания потребности в труде. К тому же факторы-условия зависят от состояния и развития внешней среды (инвестиционный климат, налоговая, финансовая система и т. д.). Процесс формирования потребности в труде изменяется по времени, поэтому важно определить систему координат, исходной точкой которой являются трансформации в социально-экономической системе предприятия в определенный момент времени.

Исходными предпосылками необходимости привлечения трудовых ресурсов является оценка, стадии социально-экономического развития на которой находится тот или иной хозяйствующий субъект. Методологически верным является согласование времени формирования спроса, определения направления изменений в организации с этапом жизненного цикла бизнеса, предприятия или жизненного цикла организаций.

Применительно к исследованию процессов формирования спроса на труд определены предпосылки на различных стадиях развития организаций (табл. 6.7).

Таблица 6.7

**Предпосылки формирования спроса  
на стадиях жизненного цикла предприятий**

<b>Стадии</b>	<b>Цели бизнеса</b>	<b>Предпосылки формирования спроса</b>
<b>Формирование</b>	Период становления организации, осознания целей, оценка ресурсного потенциала, установка, внедрение и освоение и запуск в производство нового оборудования, новых технологий. Инвестирование в труд ограничено бизнес-проектом	Активный спрос. Формирование новых рабочих мест, формирование кадрового состава (ядра) бизнес-структуры. Вакансии носят стабильный характер. Замещение рабочих мест минимально
<b>Интенсивный рост</b>	Интенсивная капитализация производства в результате – расширение ассортимента и объемов производства, внедрения нового оборудования, новых технологий, создание новых структурных подразделений, служб. Этап быстрого роста организации, осознание своей миссии и формирование кадровой стратегии развития. Постоянное инвестирование в персонал (наем, отбор, оценка, развитие)	Активный спрос. Постоянное формирование новых рабочих мест за счет появления новых функций, новых работ на основе поиска эффективных работников Активный спрос на рабочие места в связи с расширением производства, организационно-структурных преобразований Рабочие места постоянно увеличиваются. Рост внутрифирменной ротации и мобильности. Замещение вакансий за счет убытия по причинам текучести, естественных причин,

Стадии	Цели бизнеса	Предпосылки формирования спроса
		за счет восполнения ушедших с конкретного рабочего места (внутрифирменной мобильности)
<b>Стабилизация</b>	Замедление или стабильность в капитализации. Источник инвестиций – прибыль. Период сбалансированного роста за счет дифференциация товаров (рынков). Стабилизация структуры, Ориентация на эффективность. Капитализация персонала сбалансирована с изменениями прибыли. Издержки на персонал оптимизируются	Спрос стабильный. Сегментация и селекция эффективного персонала. Рабочие места стабильны. Вектор на удержание эффективной рабочей силы. Возможны новые рабочие места на основе секторального привлечения работников Низкий уровень внутрифирменной мобильности. Замещение на восполнение рабочей силы. Регулирование текучестью
<b>Реструктуризация</b>	Период замедления роста и структурных изменений. Достижение экономических результатов за счет реструктуризации производства, децентрализации, диверсификации рынков. Цель – обеспечить стабильность за счет минимизации издержек в том числе на персонал. Оптимизация численности. Концентрация функций, видов работ	Спрос пассивный за счет селекции периферийных секторов. Отдельное секторальное привлечение работников. Высокая актуальность удержания рабочей силы. Высокий уровень внутрифирменной мобильности рабочей силы Увеличение размеров текучести. Замещение вакансий за счет убытия по причинам текучести, естественных причин, за счет восполнения ушедших с конкретного рабочего места (внутрифирменной мобильности)
<b>Спад</b>	Период, характеризующийся резким падением сбыта и снижением прибыли. Организация ищет новые возможности и пути удержания рынков. Частичное высвобождение мощностей. Прибыль минимальная, что вынуждает перераспределять функции управления, передавать функции на аутсорсинг, вывод персонала за штат. Минимизация затрат на персонал одновременно с оптимизацией численности. Формирование лояльного персонала	Спрос негативный. Приостановка или прекращение найма. Высокая текучесть кадров, нарастание социальных конфликтов, централизация структур и функций управления и производства

В конечном итоге, находясь на определенном этапе ЖЦП, хозяйствующий субъект задает траекторию процессам привлечения ресурсов труда с целью достижения стратегических целей развития. По сути, именно целевые стратегические установки социально-экономического развития определенного экономического цикла, являются одновременно объективными предпосылками формирования спроса на труд. Это связано с тем, что на каждой стадии развития бизнес-организации, стоят различные социально-экономические, структурные, организационные



цели и задачи которые проецируются в рамках кадровой стратегии, в том числе по поводу привлечения рабочей силы.

Итак, социально-экономический процесс формирования спроса на труд имеет следующий вид (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Формирование спроса на внутрифирменном рынке труда

## 6.6. Сегментация внутрифирменного рынка труда

Сегментация рынка труда – это разделение рабочих мест и работников на устойчивые замкнутые секторы и зоны, между которыми крайне ограничено перемещение рабочей силы. Изучение сегментации рынка труда привело к созданию теории его двойственности, в которой предполагается разделение рынка труда на два сектора: первичный и вторичный.

Критериями распределения работников по секторам служат уровень квалификации работника и сложность его замены для работодателя. Вторичный рынок труда не требует от работников специальной подготовки и особой квалификации (официанты, прислуга, неквалифицированные и сезонные рабочие, младший обслуживающий персонал, низшие категории служащих и т. п.). На первичном рынке труда работники, напротив, обладают квалификацией, требующей продолжительной подготовки (обучения, опыта). Этот сектор включает рабочие места – независимые (специалисты с высшим и средним специальным образованием, менеджеры и администраторы, высококвалифицированные рабочие) и подчиненные (техники, рабочие средней квалификации, административно-вспомогательный персонал).

В основе сегментации на внутрифирменном рынке следует учитывать различия внутрифирменного рынка труда, предпринятые П. Доринджером и М. Пайором, которые предусматривали деление его на первичный и вторичный. Первичный внутренний рынок институционально оформлен и трудовые отношения на нем носят устойчивый длительный характер. Для вторичного сектора характерны краткосрочные трудовые отношения, слабая институционализация, в частности, краткосрочных трудовых контактов, низкая заработная плата, не требующая высокой квалификации, использование ручного труда<sup>1</sup>.

Критериями распределения работников по секторам служат уровень квалификации работника и сложность его замены для работодателя. Вторичный рынок труда не требует от работников специальной подготовки и особой квалификации (официанты, прислуга, неквалифицированные и сезонные рабочие, младший обслуживающий персонал, низшие категории служащих и т. п.). На первичном рынке труда работники, напротив, обладают квалификацией, требующей продолжительной подготовки (обучения, опыта). Этот сектор включает рабочие места – независимые (специалисты с высшим и средним специальным образованием, менеджеры и администраторы, высококвалифицированные рабочие) и подчиненные (техники, рабочие средней квалификации, административно-вспомогательный персонал).

---

<sup>1</sup> Милгром П., Робертс Д. Экономика, организация и менеджмент / под ред. И.И. Елисеевой, В.Л. Тамбовцева. СПб.: Экон. шк., 1999. С. 50–51.

Основные черты, характеризующие тот и другой рынки труда, сведены в табл. 6.8<sup>1</sup>.

Таблица 6.8

Основные особенности первичного и вторичного рынков труда

Первичный рынок труда	Вторичный рынок труда
Стабильная занятость и надежность положения работника	Велика текучесть кадров и нестабильная занятость
Высокий уровень заработной платы (зависит прежде всего от должности, стажа, квалификации, меры ответственности)	Низкий уровень заработной платы (зависит от выработки, дисциплинированности), развито нормирование труда
Хорошие условия труда	Плохие условия труда
Творческий характер труда; нередко участие в управлении производством	Труд исполнительский, рутинный
Наличие хороших шансов на продвижение	Слабые шансы на продвижение
Использование прогрессивных технологий, требующих высокой квалификации работников	Технология производства примитивна и трудоемка
Соблюдение справедливости, трудовых правил	Своеволие начальства
Премии, доплаты, участие в прибылях	Ведущая роль основной заработной платы
Гарантия занятости на перспективу	Высокая текучесть кадров; их увольняют в первую очередь
Удобные дни и часы работы	Жесткий график; часто неполный рабочий день (неделя); сезонная или временная работа
Льготы и пособия (жилье, услуги, страхование и т. п.)	Низкая социальная защищенность
100 %-ная оплата больничных листов и отпусков. Гарантированное пенсионное обеспечение	На них стараются сэкономить
Обучение и переквалификация за счет предприятия (в том числе и в рабочее время)	Простая и кратковременная подготовка, чаще всего на самом рабочем месте
Членство в профсоюзах, клубах и т. п.; часто высокий статус	Отсутствуют профсоюзы; статус низок

Черты, присущие первичному и вторичному рынкам труда, взаимосвязаны. На первичном рынке фирмы вынуждены повышать эффективность, чтобы компенсировать высокие издержки на заработную плату; появляется необходимость в наукоемких технологиях, что делает целесообразным повышение квалификации работников.

На вторичном рынке труда у работников низкие заработки и производительность труда, нет особых стимулов для повышения квалифи-

<sup>1</sup> URL: [http://www.elitarium.ru/2009/04/06/segmentacija\\_rynkov\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2009/04/06/segmentacija_rynkov_truda.html).

кации; работодатель не осуществляет инвестиций в их профессиональное обучение и у него нет причин для сокращения высокой текучести кадров, тем более что она позволяет снизить затраты на социальный пакет, а также мешает объединению рабочих в профсоюзы<sup>1</sup>. Кроме того, исходя из сегментации рынка на «ядро» и «периферию», следует учитывать и различную для них кадровую политику, т. е. она должна быть дифференцированной<sup>2</sup> (табл. 6.9).

Таблица 6.9

Дифференциация кадровой политики при сегментации рынка  
на «ядро» и «периферию»

Элементы кадровой политики	«Периферия» ВРТ	«Ядро» ВРТ
Основа стратегии	Определяющая роль запасов	Определяющая роль потоков
Заработная плата	Равновесная переменная рынка, адаптированная к организации	Переменная организации, адаптированная к внешнему рынку труда
Положение работника на внешнем рынке труда	Высокая степень конкуренции	Дефицит работников
Набор персонала		

Исследователи института сравнительных исследований трудовых отношений не ограничились рамками фирмы и рассматривают поведение четырех сегментов «внутренней» занятости: ключевого, индустриального, профессионального маргинального<sup>3</sup>. «Ключевой сегмент лучше приспособлен к тому, чтобы защищать свои позиции внутри предприятия и способен контролировать «вход» в свой сегмент. Однако из-за специфического для предприятия квалификации и возраста имеет не большие перспективы на внешнем рынке труда...»<sup>4</sup>.

С этой позицией нельзя согласиться, так как в данный сегмент входят руководители разного уровня, а деятельность и определенный интерес со стороны кадровых агентств, службы занятости определяет спрос на данный сегмент, что серьезно укрепляет позиции представителей сегмента на внешнем рынке труда. «Индустриальный сегмент – это рабочие, у которых низкая квалификация, часто специфическая для

<sup>1</sup> URL: [http://www.elitarium.ru/2009/04/06/segmentacija\\_rynkov\\_truda.html](http://www.elitarium.ru/2009/04/06/segmentacija_rynkov_truda.html).

<sup>2</sup> Сапрыкина Н. Трансформация трудовых отношений на предприятиях в условиях рыночной экономики (вопросы теории и методологии): автореф. дис. ... д-ра экон. наук. Ростов н/Д, 2003. С. 38.

<sup>3</sup> Кабалина В.И. [и др.]. Реструктурирование занятости на предприятиях и развитие рынка труда в России // Общество и экономика. 1996. № 9–10. С. 113.

<sup>4</sup> Там же. С. 120.

предприятия, они укрепили свои позиции на основе продолжительной работы и преданности предприятию, а также с помощью сети социальных связей. У них низкий уровень добровольной мобильности из-за слабых возможностей на внешнем рынке, они получают низкую зарплату, привязаны к рабочему месту, не имея самостоятельности в выполнении трудовых функций. Эта категория включает большинство женщин, в особенности служащих, а также молодых рабочих. Они чаще, чем другие категории персонала, отправляются в административные отпуска и увольняются по сокращению штатов, поскольку они не склонны к добровольному уходу с предприятия.

У работников, принадлежащих к профессиональному сегменту, высокая, хотя и не характерная для предприятия, квалификация. Эта группа имеет более сильные позиции на рынке труда, так как в данную группу входят вспомогательные рабочие и специалисты.

Маргинальный сегмент – самая нестабильная группа, состоящая из низкоквалифицированных рабочих с высокими показателями текучести и низким уровнем дисциплины. Они постоянно ищут более высоких заработков, переходя с предприятия на предприятие, не привязываясь к месту работы, и потому не успевают завязать прочных социальных связей<sup>1</sup>.

Ключевым и профессиональным сегментом в основном интересуются кадровые агентства при поиске персонала, вместе с тем при поиске работы все сегменты данного рынка могут в свою очередь представлять устойчивый интерес со стороны кадровых агентств и службы занятости. Решающее значение при поиске работы имеет спрос на определенных представителей сегментов<sup>2</sup>.

Изучение процессов, протекающих на внутрифирменном рынке труда, важно для владельца и администрации организации, так как позволяет заблаговременно откорректировать развитие этих процессов в желательном направлении.

С точки зрения регулирования внешнего рынка труда конкретной территории наибольшее значение приобретает изменение масштабов и структуры спроса на труд, исходящего от отдельно взятых хозяйственных единиц. Чем больше доля фирмы в структуре занятых на локальном рынке труда, тем важнее местным органам власти располагать достоверной информацией о положении дел на внутрифир-

---

<sup>1</sup> Кабалина В.И. [и др.]. Реструктурирование занятости на предприятиях и развитие рынка труда в России. С. 127.

<sup>2</sup> Там же. С. 131.

менном рынке труда. Чем более совершенно производство, тем сильнее активизируется проблема внутрифирменного рынка труда, следовательно, для функционирования современного предприятия необходима выработка стратегии для его развития и взаимодействия с внешним рынком труда.

В этом случае появляются широкие возможности оценки эффективности регулирования отдельных сегментов рынка труда (табл. 6.10).

Таблица 6.10

Показатели эффективности регулирования

Сегмент ВРТ	Показатели эффективности регулирования ВРТ по уровням регулирования			
	Микроуровень	Отраслевой	Мезоуровень	Макроуровень
Ядро	Рост доходов, производительности труда, сокращение численности увольнений по собственному желанию, увеличение инвестиционных расходов на персонал	Рост среднего уровня дохода, рост производительности труда, учет количества работников старше трудоспособного возраста, занятых в отрасли	Увеличение количества новых рабочих мест на внешнем рынке труда, снижение уровня трудовой миграции	Увеличение удельного веса занятых специалистов с высшим и средним специальным образованием
Периферия	Рост заработной платы, снижение коэффициента оборота работников по найму и выбытию	Рост средней заработной платы, увеличение расходов на профессиональное обучение работников	Сокращение уровня безработицы, увеличение числа свободных рабочих мест и вакансий	Сокращение уровня безработицы

Итак, значимость вопросов взаимосвязи функционирования внутрифирменных и «внешних» по отношению к фирме рынков труда делает актуальным анализ того, как работают внутрифирменные рынки труда и в чем особенности их функционирования по сравнению с внешними рынками труда.

Таким образом, внутрифирменные рынки труда – это такие рынки, на которых работники принимаются на рабочие места так называемого «входного уровня», в то время как рабочие позиции на более высоких уровнях заполняются работниками, ранее принятыми и уже работающими на предприятии. Заработные платы определяются

внутрифирменными условиями и могут быть весьма независимы от внешних рынков труда. Именно долгосрочные трудовые отношения и внутрифирменная политика найма, продвижений и системы оплаты лежат в основе и образуют логику функционирования внутрифирменных рынков труда.

Следовательно, признаками существования внутрифирменных рынков труда являются: наличие карьерных лестниц; привязанность заработной платы к характеристикам занимаемых должностных позиций, а не работников; слабая связь с внешним рынком труда.

### **Контрольные вопросы**

1. В чем заключается сущность рынка труда в широком и узком смысле?
2. Дайте определение рынка труда с учетом товарности рабочей силы.
3. Охарактеризуйте основные особенности функционирования и развития рынка труда.
4. В чем проявляются особенности товара «рабочая сила»?
5. Каковы особенности рынка труда по сравнению с рынком товаров и услуг?
6. В чем заключаются элементы рынка труда?
7. Дайте определение компонентов рынка труда.
8. Охарактеризуйте типы рынков труда в зависимости от проявления компонентов.
9. В чем проявляются особенности формирования спроса на труд? Каковы особенности предложения рабочей силы на рынке труда?
10. Дайте определение понятию «цена труда».
11. Какие важные элементы инфраструктуры влияют на развитие рынка труда?
12. В чем заключаются разновидности рынка труда? Дайте определение внешнего рынка труда. В чем особенность внутреннего рынка труда?
13. Охарактеризуйте цели сегментации рынков труда.
14. Каковы особенности сегментации предложения рабочей силы на рынке труда?

15. В чем заключается основная функция внутрифирменного рынка труда?
16. Дайте определение совокупного спроса на рынке труда.
17. Какие факторы воздействуют на формирование спроса?
18. Каковы особенности спроса потребления по сравнению со спросом замещения?
19. В чем заключается сегментация внутрифирменного рынка труда?
20. Охарактеризуйте ядро и периферию внутрифирменного рынка труда.



## Глава 7. НАЕМ И ОТБОР ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЮ

### 7.1. Методы и источники поиска кандидатов на вакантные должности

Наем персонала – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией<sup>1</sup>. Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами. Формы обеспечения предприятия кадрами подразделяются на внутренний наем (т. е. из числа работников предприятия) и внешний наем (рис. 7.1).

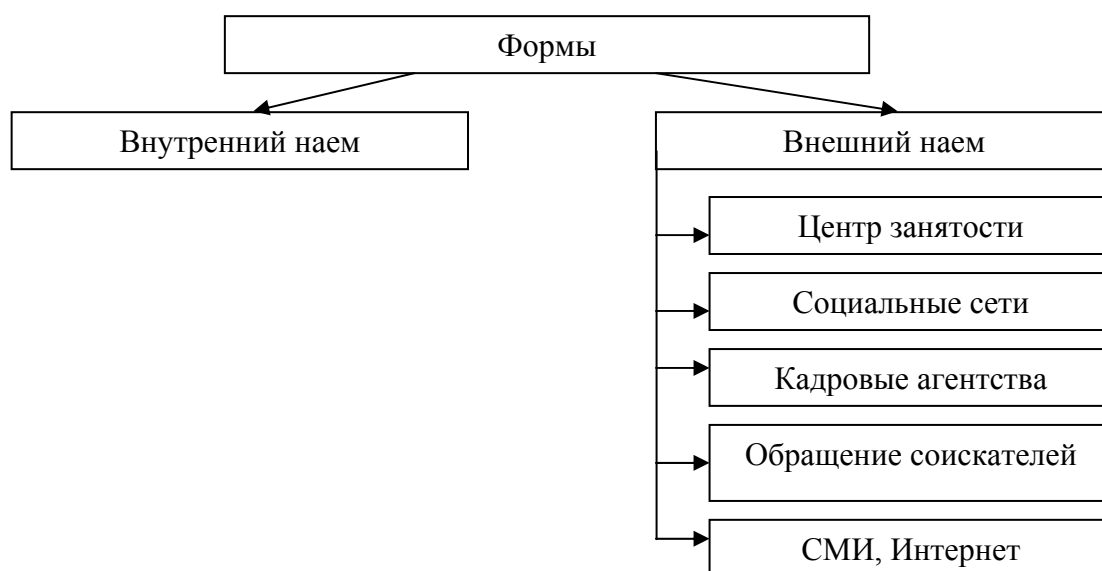


Рис. 7.1. Формы обеспечения предприятия кадрами

Внешние и внутренние источники набора персонала имеют свои особенности. Выбор источников определяется кадровой политикой организации, ситуацией на рынке труда. Для подбора кадров рабочих и специалистов, менеджеров различных уровней, как правило, используются различные источники найма.

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. С. 199.

## ***Внутренний найм***

Разумное использование имеющихся людских ресурсов организации может позволить обойтись без нового набора. **Преимущества внутреннего найма:**

- увеличение возможностей карьерного роста сотрудников, повышение лояльности и приверженности организации;
- улучшение социально-психологического климата в коллективе;
- укрепление авторитета руководства в глазах сотрудников;
- снижение трудностей адаптации;
- относительно небольшие затраты;
- оперативность.

Использование внутренних источников привлечения кадров позволяет обеспечить «прозрачность» кадровой политики, высокую степень управляемости, возможность планирования данного процесса и целенаправленного повышения квалификации персонала. Решается проблема занятости собственных кадров, повышается мотивация и степень удовлетворения трудом у работников. Если перевод на новую должность совпадает с желанием самого претендента, то повышается производительность труда.

Организация, производящая набор персонала за счет внутренних источников привлечения претендентов, имеет возможность избежать избыточной текучести кадров.

### **Недостатки внутренних источников привлечения персонала:**

- появление панибратства при решении деловых вопросов;
- снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя;
- появление напряжения и соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность;
- ограниченность внутренних источников (может просто не оказаться подходящих кандидатов на предлагаемую вакансию).

Необходимо отметить, что при внутреннем найме не удастся полностью удовлетворить количественную потребность в кадрах, удовлетворяется только качественная потребность: перемещая сотрудника, мы закрываем одну вакансию, но открываем другую. Соответственно, эта вакансия тоже должна быть закрыта, через переподготовку или повышение квалификации, или путем внешнего найма. Кроме того, внут-

ренный поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их для себя.

Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют искать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листах, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора сотрудников с требуемыми характеристиками.

Отдел человеческих ресурсов (отдел кадров) может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с «неформальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условиях работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации ни в одном обществе.

### ***Внешний наем***

**Внешние источники привлечения персонала** позволяют обеспечить более широкий выбор среди претендентов на должность, при этом удовлетворяется абсолютная потребность в кадрах. Появляется новый импульс в развитии организации.

Недостатками привлечения персонала за счет внешних источников являются:

- большие затраты на привлечение кадров;
- высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров;
- риск непрохождения испытательного срока;
- плохое знание организации принятым со стороны работником;

- длительный период адаптации;
- блокирование возможностей служебного роста для работников организации, что ухудшает социально-психологический климат среди давно работающих в организации.

Методов привлечения персонала за счет внешних источников достаточно много. Рассмотрим наиболее значимые из них.

**«Самопроявившиеся кандидаты».** Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений, необходимо поддерживать базу данных на этих людей, их знания и классификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представителей резервных кандидатов. Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят Дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

**Объявления в средствах массовой информации** – на телевидении, радио, в прессе. Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ – объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещают в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если компания нуждается в финансовом директоре. Сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

**Выезд в институты и другие учебные заведения.** Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения «свежей крови» – молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления высшего звена (руководителей),

представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации. Этот метод является весьма результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать поиск кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена – вряд ли кто-либо отправится в институт искать руководителя высшего и среднего звена или генерального директора.

**Государственная служба занятости.** Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В РФ такие учреждения существуют в каждом административном округе – республиках, муниципальных округах. Служба занятости населения имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся в поиске работы людях: возраст, образование, классификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в службу занятости обращаются в основном определенные категории населения, прежде всего безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

**Частные агентства по подбору персонала.** Подбор персонала превратился за последние 15 лет в бурно развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Оборот многих из них на Западе превысил миллиарды долларов. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – 30–50 %. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их со-

ответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов. Не редко такие агентства используются и для поиска временных сотрудников.

**Интернет.** Всемирная сеть превратилась в последние несколько лет в еще одно очень важное средство подбора кандидатов. Особенно популярен подбор кандидатов по Интернету в странах с высоким уровнем компьютерной культуры: США, Канаде, Великобритании, Скандинавских государствах, Голландии. По оценкам специалистов, подбор персонала с помощью Интернета растет значительно быстрее традиционных методов. Модель работы компаний, занятых электронным рекрутментом, достаточно проста: они помещают на своей интернетовской странице объявления компании, ищущих кандидатов, и резюме частных лиц, занятых поисками работы. Объявления кандидатов размещаются бесплатно, поиск в базе данных оплачивают компании, равно как и размещение заявки (305 дол. США). В России на сегодняшний день исключительно активно функционирует «рынок резюме» компьютерных программистов – большинство из них находят себе работу через Интернет. По мере развития рынка использующие Интернет рекрутерские компании диверсифицируют свои услуги, предлагая разного рода аналитические функции в добавление к простому «сводничеству».

Многие крупные компании, а именно те из них, которые получают особенно большой объем заявок от внешних кандидатов, уже оценили достоинство Интернета как эффективного средства подбора персонала. Сегодня существует достаточно широкий круг программных продуктов, позволяющих работать с базами данных резюме, которые могут заполняться на сайте в специальном формате, или поступать в произвольной форме. У большинства крупных корпораций базы данных насчитывают сотни тысяч резюме, и без соответственной информационной поддержки работа с ними невозможна. Аналитические системы позволяют обрабатывать резюме по целому ряду параметров, например: по предыдущим местам работы, дипломам, искомым позициям в компании и т. п. В то же время простота рассылки резюме по сети девальвировала ценность электронных обращений к ресурсам.

Интернет обладает целым рядом неоспоримых преимуществ как средство доведения информации о вакантных рабочих местах до рынка

труда и получения обратной связи. Во-первых, это скорость и широта охвата. Во-вторых, возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящимися в различных географических местностях. Ограничения этого средства связаны с тем, что далеко не все люди являются активными пользователями Всемирной сети, у многих существует предубеждение и страх перед Интернетом (хотя таковых все меньше и меньше). Поэтому, пользуясь только Интернетом, компания может оставлять вне поля зрения многих интересных кандидатов. Вторая проблема связана с ограниченными возможностями оценки потенциала кандидата при использовании исключительно электронной коммуникации. Поэтому Интернет должен рассматриваться сегодня, прежде всего, как эффективное средство первичного отбора для некоторых профессий и дополнительное по отношению к традиционным средствам подбора персонала.

Достоинства и недостатки форм привлечения кандидатов представлены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Формы обеспечения предприятия кадрами и их характеристика

Формы	Достоинства	Недостатки	Применение
<b>Внутренний наем</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– небольшие затраты</li> <li>– работники организации уже социально адаптированы и знакомы с корпоративной культурой</li> <li>– сохраняется специфический человеческий капитал компании</li> <li>– возможность профессионального и карьерного роста для работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– при перемещении работника на другое рабочее место его рабочее место становится вакантным, т. е. возникает новая вакансия, которую нужно заполнить</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– при заполнении вакансий, требующих большого опыта работы в компании, прежде всего на руководящие позиции</li> </ul>
<b>Внешний наем</b>			
Служба занятости	<ul style="list-style-type: none"> <li>– небольшие затраты</li> <li>– возможность подбора кадров рабочих профессий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– небольшая база соискателей на должности специалистов и руководителей</li> <li>– при длительной безработице ухудшаются качественные характеристики трудового потенциала</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– при заполнении вакансий по рабочим профессиям</li> </ul>
Кадровые агентства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– достаточно высокие качественные характеристики трудового потенциала (ищут работу через кадровые агентства не только</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– значительные затраты (стоимость подбора специалиста сопоставима с его месячным заработком)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– при заполнении вакансий и по рабочим профессиям, и по должностям служащих</li> </ul>

Формы	Достоинства	Недостатки	Применение
	не имеющие работу, но и желающие ее сменить)	– не всегда высокое качество работы кадровых агентств	
СМИ	– большое количество объявлений, как от соискателей, так и от кадровых агентств – небольшие затраты (при объявлениях от соискателей)	– высокая трудоемкость отбора	– при заполнении вакансий и по рабочим профессиям, и по должностям служащих
ИНТЕРНЕТ	– достаточно высокие качественные характеристики трудового потенциала соискателей (в основном представлены соискатели с высоким уровнем квалификации) – небольшие затраты (при объявлениях от соискателей)	– высокая трудоемкость отбора	– при заполнении вакансий по должностям служащих с высоким уровнем квалификации
Социальные сети	– небольшие затраты; – наличие у соискателя «рекомендаций» от сотрудника компании, порекомендовавшего его	– риск возникновения «семейственности» и ухудшения психологического климата в компании	– при заполнении вакансий и по рабочим профессиям, и по должностям служащих
Обращение соискателей	– невысокая трудоемкость – возможность создания своей базы соискателей	– возможность отсутствия вакантного рабочего места для обратившегося соискателя, при этом по открытым вакансиям соискателей может не оказаться	– при заполнении вакансий и по рабочим профессиям, и по должностям служащих

Анализ представленных выше методов подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального метода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи.

## 7.2. Отбор претендентов на вакантные должности

Процесс отбора связан с решением вопросов, сможет ли конкретный кандидат выполнять работу и будет ли он ее выполнять лучше других. Поэтому процесс отбора заключается не в сравнении кандидатов друг с другом, а в сравнении качеств кандидата и требований рабочего места и выявлении их максимального соответствия. Вопрос заключает-



ся и в том, чтобы определить, какие потребности может удовлетворить кандидат в рамках организации, т. е. работодатель должен определить мотивационные установки кандидата. Поэтому одной из причин отказа в найме может быть отсутствие возможности удовлетворить потребности кандидата в определенный период времени<sup>1</sup>.

Основой правильного отбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение<sup>2</sup>.

**Существует два подхода к подбору персонала.**

Первый подход ориентирован на вакансию. В этом случае кандидата подбирают под требования вакансии, которая тщательным образом подобрана и описана. Описание вакансии основано на детальном анализе информации о компании, должностных обязанностях на новом рабочем месте, мере ответственности. Кандидат в этом случае должен максимально ей соответствовать.

Второй подход – ориентация на кандидата. Перспективного кандидата, данные которого не во всем совпадают с требованиями вакансии, принимают на работу, а должностные обязанности изменяют или корректируют, в соответствии с профессиональными умениями и интересами нового сотрудника.

Специалистов преимущественно оценивают, ориентируясь на требования вакансии, а топ-менеджеров – ориентируясь на кандидата.

Чтобы программа отбора была действенной, необходимо четко сформулировать критерии отбора, необходимые для выполнения того или иного вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника:

- образование (критерий образованности должен непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы);
- опыт (работодатели часто отождествляют с возможностями работника, одним из методов измерения опыта работы в организации является установление рейтинга трудового стажа);
- медицинские и личные характеристики (социальный статус; одни работодатели предпочитают нанимать женатых работников, считая, что это приводит к меньшей текучести и лучшему качеству работы;

---

<sup>1</sup> Магура М.И. Поиск и отбор персонала. М., 2008. 316 с.

<sup>2</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. С. 92.

другие – приглашают холостых, которые считаются мобильнее; возраст; общительные претенденты чаще устраиваются на работу).

«Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются, исходя из характеристик уже работающих на предприятии работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Выделяются следующие **этапы отбора претендентов на вакантную должность**<sup>1</sup>:

- разработка требований к должности (в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами, имеющими необходимую квалификацию для данной должности);

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

- проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;

- отбор на должность из числа нескольких кандидатур обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

Типичный процесс принятия решения по отбору персонала включает следующие процедуры<sup>2</sup>:

- предварительная отборочная беседа;
- заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность;

- беседа по найму (собеседование);

- тестирование;

- проверка рекомендаций и послужного списка;

- медицинский осмотр;

- принятие предложения о приеме.

После выполнения каждой процедуры возможен отсев претендентов.

**1. Предварительное отборочное собеседование.** По данным Всероссийского кадрового конгресса в собеседовании чаще всего принимают участие специалисты кадровых служб – 68 %, руководители предприятий – 36 %, линейные менеджеры – 48 %, психологи – 5 %. Сред-

---

<sup>1</sup> Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия. М.; Новосибирск, 2001.

<sup>2</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. С. 227.

няя продолжительность собеседования – до 30 минут – 27 %, 30–60 минут – 62 %, более 1 часа – 11 %.

**2. Заполнение заявления.** Число пунктов анкеты должно быть минимально. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума. Значение анкетирования двойное. Наряду с задачами отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении, и источники, из которых можно получить информацию.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующее:

- соответствие уровня образования заявителя минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные работы, командировки);
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации;
- совпадение конкретных характеристик, отраженных в различных документах;
- реальный статус законченных учебных заведений и бывших мест работы;
- склонность кандидата к регулярной смене места работы;
- темпы служебного роста в первые 5–7 лет трудового стажа.

Содержание анкеты в организациях устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности руководителей применяют более подробные анкеты, чем при найме рядовых служащих.

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендентов. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности. За-

прашиваются данные об академической успеваемости претендентов, начиная со школы: место в классе по успеваемости, средний балл, балл успеваемости в школе по дисциплинам специальности. В анкете требуется указать баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количество учебных часов, прослушанных по бухучету и анализу хозяйственной деятельности, подробные сведения об этих курсах.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае найма. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т. д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником. Претендент обязан также указать, есть ли у него проблемы со здоровьем, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие организации сами проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ организация, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство организации полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента.

Оценочная шкала Рюдигера (табл. 7.3), наиболее широко используемая в практике анализа заявления, включает рассмотрение таких составляющих стиля, как обороты речи, построение предложения, сочетания предложений и запас слов.

**Биография**, или описание жизни в хронологическом порядке, согласно выводам исследователей и практическому опыту специалистов по персоналу, является наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления

кандидата. При интенсивном изучении она может быть «сокровищницей» для выводов, которые в соединении со свидетельствами и позже – с собеседованием существенно облегчает оценку нанимаемого.

Таблица 7.3

Составляющие анализа заявления по оценочной шкале Рюдигера

Стиль	Характерные признаки текста	Оценка кандидата
Обороты речи (выражения, экспрессия)	Преобладает глагольный стиль	Живой, бодрый, искренний, непринужденный
	Преобладает активный (деятельный) стиль	Энергичный
	Преобладает пассивный стиль	Действующий выжидаяще, присматривающийся
	Преобладает субстантивный (с существительными) стиль	Дистанцированный до чопорности, неповоротливый, жеманный, вычурный
Построение предложения	Преобладает простое построение предложения	Скромный, простой, прямой
	Преобладает «нагроможденное» построение предложения	Нерасторопный, обстоятельный, странный, заносчивый
Сочетание предложений	Свободное	Подвижный, интеллигентный
	Жесткое	Неумелый, слабо приспособляющийся, со слабой интуицией
Запас слов	Большой	Разносторонний
	Малый	Нерасторопный, односторонний, неподвижный

Одной из наиболее дискутируемых остается проблема внешнего вида биографии. От нанимаемого сегодня в большинстве случаев требуется ее табличная форма, что объясняется наглядностью и возможностью наиболее хорошо обработать и оценить данные.

Европейская версия табличной формы – это традиционное хронологическое представление событий, начиная с рождения и продолжая образованием, первой профессиональной занятостью до последнего перед наймом рабочего места и статуса.

Американская – события, начиная с сегодняшнего статуса, спускаются далее по наклонной в прошлое.

«Обратный» порядок жизнеописания был положен также в основу одного из сравнительно новых заявительных документов – резюме.

Биография содержит важную информацию об отличительных чертах, социальной подоплеке и о профессиональном развитии претенден-

тов на должность. Рассмотрев ее вместе со свидетельствами, можно судить о том, пригоден ли заявитель для данного места или нет.

Полезность биографии многим ученым видится в возможности использования ее как базы для подготовки установочного интервью. Есть мнение о том, что биография помогает выявлению противоречий между устными и письменными данными кандидата, кроме того, из некоторых биографий сразу можно узнать, что кандидат не соответствует требуемым условиям.

Содержание биографии, как таблично построенной, так и представленной в свободном изложении, должно по своей полноте, точности и даже по характеру языковых выражений удовлетворять ожиданиям предприятия.

Большинство специалистов склоняется к практически единой структуре биографий, которые содержательно различаются числом обозначенных позиций (табл. 7.4).

Полученные в итоге такого анализа (табл. 7.5) результаты есть частичная профессионально ориентированная информация в рамках общей биографии. На основании этой информации должна быть выстроена личностно-социальная философия становления кандидата, включающая:

- общую тенденцию и качественные изменения в совершенствовании личности;
- социокультурный уровень и фон развития;
- существенную тематику судьбы, т. е. характерологические и судьбоносно-психологические элементы.

Таблица 7.4

Варианты структур и содержания биографий кандидатов при найме

По Штейнбуху и Олферту	По рекомендациям Союза предпринимателей Баварии
Имя, фамилия Место жительства Дата рождения, место рождения Семейное положение Школьное образование Профессиональное образование Экзамены Профессиональная деятельность Профессиональные способности Повышение квалификации	Имя, фамилия Данные о рождении Гражданство Семейное положение Школьное образование (с результатами экзаменов) Профессиональное образование (с результатами экзаменов) Работа по профессии Профессиональный опыт Языковые знания

## Схема анализа биографии

Анализ	Объекты исследования
Хронологический порядок	Смена рабочего места: частота смен, возраст кандидата, профессия кандидата, отрасли, смена с понижением или повышением. Пробелы в биографии
Должность	Должностные повышения и понижения. Профессиональная ломка (смена профессии). Смена сферы труда
Фирмы и отрасли	Отраслевые знания. Конкурирующие предприятия. Большое или малое предпринимательство
Непрерывность	Смена множества различных профессий. Осмысленное построение профессионального развития

Анализ резюме. Представленные кандидатами резюме необходимо тщательно анализировать, обращая внимание на следующие моменты:

1) слишком короткие резюме. Такие резюме позволяют сделать следующие выводы: либо кандидат очень скромный человек, либо ему нечего о себе сказать. Для выяснения этих вопросов рекомендуется просмотреть другие документы или пригласить кандидата на собеседование;

2) частота смены мест работы. Если кандидат меняет рабочее место с частотой в год, то где гарантия, что и очередную организацию он вскоре не покинет? Однако иногда кандидат переходит из одного структурного подразделения в другое, т. е. формально он переходит с места на место, либо организация меняет название или форму собственности, фактически же кандидат работает в одной организации и на одном рабочем месте;

3) так называемые «любители учиться». Например, работнику 30 лет, в резюме указывается не опыт работы (так как такового просто нет), а перечень учебных заведений, в том числе престижных;

4) бывшие государственные служащие, обладающие определенными чертами, которые не совмещаются с бизнесом. Например, отсутствие инновационного мышления, неумение сменить темп работы, уровень ответственности и т. д.;

5) отсутствие карьерного роста. Например, работник меняет работу раз в пять лет, но без особого роста или с понижением;

6) сомнительные места работы. Например, работа в казино, игорном, лотерейном бизнесе. В этом случае необходимо отслеживание черных списков организаций;

7) слишком длинные резюме. Многословие на бумаге говорит о том, что и в устной коммуникации работник может быть многословен и неэффективен;

8) иногда в резюме сочетается описание собственной исполнительности, честности и порядочности с одновременным высокомерным и пренебрежительным отзывом о бывшем работодателе;

9) работники-«супермены» и «всезнайки». Как правило, такие работники долго не задерживаются в организациях, так как считают, что руководство не может оценить их высокий потенциал;

10) юмор в резюме. Изложенное с юмором резюме – первый шаг к тому, что и в серьезных делах такие кандидаты могут проявлять чувство юмора<sup>1</sup>.

### **3. Беседа по найму (собеседование).**

Цель собеседования – дополнить информацию о кандидате, полученную на более ранних стадиях отбора, для определения «пригодности» заявителя с точки зрения получения имеющейся в организации вакансии. На этот этап попадают 20–30 % от общего числа кандидатов.

При проведении беседы не только задаются вопросы кандидатам, но и сами они могут получить у менеджера по персоналу некоторую информацию, касающуюся их возможной работы в данной организации. Как правило, это следующие вопросы:

1. Как оценивается исполнение работы?
2. Много ли переводов с одного отдела в другой?
3. Имеет ли предприятие программы по обучению и повышению квалификации?
4. Какова политика продвижения?
5. Какова политика в области дополнительного образования?
6. Каковы социальные гарантии?

В Англии для беседы с кандидатами чаще всего используется метод, называемый «план семи пунктов», разработанный и рекомендованный Национальным институтом производственной психологии. Он включает в себя:

1. Физические характеристики – здоровье, внешность, манеры.
2. Образование и опыт.
3. Интеллект.

---

<sup>1</sup> Федорова Н.В. Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. М.: КНОРУС, 2005. С. 127.



4. Способность к физическому труду.

5. Диспозиция – лидерство, чувство ответственности, общительность.

6. Интересы.

7. Личные обстоятельства – как работа будет влиять на личную жизнь и наоборот.

#### **4. Тестирование**

Один из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору. По ряду должностных позиций могут использоваться профессиональные тесты, направленные на выявление знаний и умений кандидатов. При оценке способностей кандидатов используют тесты *для одномерного и многофакторного исследования способностей*. Многофакторные методы представляют собой набор тестов, дающих оценку способностей кандидатов по ряду показателей, потенциально связанных с работой. Условно можно разделить тесты на несколько категорий.

##### **Интеллектуальные тесты**

Предназначены для выяснения уровня интеллекта и образования кандидата. Могут использоваться как тесты общего интеллекта, так и специальные, направленные на различные разновидности интеллекта. Например, для преподавателя, переводчика, специалиста по связям с общественностью и даже для секретаря, важно обладать развитым вербальным интеллектом (то есть хорошо владеть родным языком, уметь логично и грамотно изъясняться, обладать обширным словарным запасом, точно понимать высказывания партнера и т. д.). Кроме того, в тест интеллекта могут быть включены *тесты на внимание и память*. Можно тестировать различные виды памяти, измерять ее объем и продуктивность запоминания.

**Тесты на проверку когнитивных способностей** – это тесты, которые определяют мыслительные способности в целом, память, словарный запас, беглость речи и способность к счету. Они могут способствовать к выявлению кандидатов на рабочее место, которые обладают всесторонними знаниями, так как содержание многих работ становится все более обширным и нестабильным, сотрудники должны уметь быстро адаптироваться к изменениям на рабочем месте и высоким темпам технического прогресса. Вероятно, для определения более широкого спектра характеристик, необходимых для достижения успеха, потребуются более разносторонние методы отбора.

**Тесты на психомоторные способности** измеряют силу, координацию и сноровку. Разработка тестов для определения этих способностей была ускорена из-за миниатюризации сборочных действий. Большая часть этой работы настолько тонкая, что требует использования увеличительных линз, а решающее значение в ней имеют психомоторные способности, которые невозможно целиком охватить стандартными тестами. Однако те качества, которые нужны для многих обычных производственных и некоторых офисных работ, могут быть изменены.

**Тесты на знание работы** измеряют знания людей об обязанностях, которые им предстоит выполнять на том месте, на которое они претендуют. Известны универсальные варианты таких тестов, но их можно составить для любого вида работ на основании данных, полученных из анализа работ.

**Тесты с образцами работ, или моделирование** — это тесты, которые требуют от кандидата выполнения одной или нескольких задач, характерных для данной работы. Следовательно, такие тесты по своей сути связаны с выполняемой работой. Данные об этом типе тестирования свидетельствуют о его высокой прогнозирующей валидности; он снижает отрицательное воздействие на кандидатов и является более приемлемым для них. Если, например, должность требует умения быстро писать в короткие сроки, то в моделирующей ситуации от соискателя может потребоваться выполнение письменного теста, при чем в стрессовой обстановке проведения собеседования. По мнению некоторых экспертов, реальным обоснованным тестом должна быть оценка выполнения задачи: «Привлеките людей к работе и дайте им возможность ее выполнить».

**Тесты на профессиональный интерес (ориентацию)** указывают на род занятий, в котором человек наиболее заинтересован и от которого он, вероятно, получит удовлетворение. Эти тесты сопоставляют его интересы с интересами людей, успешно выполняющих определенную работу. Тесты на профессиональную ориентацию могут применяться при отборе сотрудников, в первую очередь они используются в рекомендательных целях и в сфере профессиональной ориентации.

**Личностные тесты.** Предназначены для выявления личностных особенностей, черт характера. Набор выявляемых качеств зависит от теоретической концепции, положенной в основу теста. Как правило, они описывают поведенческие особенности человека, его социальные навыки, способность к адаптации и многое другое. Эти тесты могут вы-

явить уровень выраженности каждой характеристики (например, тест Кетелла) или по совокупности данных относить человека к тому или иному типу (например, тест Майерс-Бригс). Существуют как комплексные тесты, описывающие личность в целом, так и тесты на какое-либо определенное качество (например, тесты на способность к самоконтролю, способ принятия решений, агрессию и др.). Некоторые тесты предназначены для выявления патологий характера и личностного развития (например, ММРІ).

Особо можно выделить тесты на выявления уровня мотивации (хочет ли человек реально работать или учиться, что может усилить его желание и сподвигнуть на реальные действия) и ценностные ориентации. Изредка используются проективные тесты, например, кандидата просят нарисовать что-либо или проинтерпретировать картинку или фотографию. Такие тесты трудоемки при обработке, но дают достаточно надежную информацию о кандидате при умелом обращении с ними. Некоторые фирмы используют эти тесты для классификации типов личности. Имея эту информацию, фирмы могут создавать разнотипные команды – если они добиваются творческого подхода, и однородные команды – если им нужна совместимость. Тестирование личности в качестве средства отбора оспаривается, так как тестом такого рода не хватает валидности. Тем не менее исследования показали, что персональное тестирование применяется все чаще.

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

В табл. 7.6 приведены наиболее популярные тесты, которые используются при отборе персонала и позволяют выявить личностные качества претендентов<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации / отв. ред. А.Ф. Кудряшов. Петрозаводск: Петроком, 1992. С. 318.

Таблица 7.6

## Популярные тесты, используемые при отборе персонала

Наименование	Краткое описание
Методика «Оперативная память»	Для изучения кратковременной памяти в тех случаях, когда кратковременная память несет основную функциональную нагрузку
Методика «Память на числа»	Для оценки зрительной памяти, ее объема и точности
Методика «Память на образы»	Для изучения образной памяти
Методика «Красно-черная таблица»	Для оценки переключения памяти
Методика Мюнстерберга	Для определения избирательного внимания
Методика «Расстановки чисел»	Для оценки произвольного внимания
Методика «Компасы»	Для определения пространственных представлений
Методика «Сложные аналогии»	Для оценки логического мышления
Опросник К. Леонгарда	Для выявления направлений характера
Тест-опросник Кэттелла 16 PF. Форма А – 187 вопросов, форма С – 105 вопросов	Оценка выраженности 16 личностных черт, предложенных Кэттеллом в качестве модели структуры личности (доброжелательность, интеллект, эмоциональная устойчивость, доминантность, беспечность, моральная нормативность)
Личностный опросник (вариант теста ММРІ, 556 вопросов)	Оценка соответствия психологических особенностей личности профессиограммам более чем по 60 видам деятельности
Ценностные ориентации М. Рокича	Определяет содержательную сторону направленности личности и составляет основу ее отношений к окружающему миру, к другим людям, к себе, ядро мотивации, основу жизненной компетенции
Ориентационная анкета Б.Басса	Для определения личностной направленности
Методика В.П. Захарова, разработанная на основе опросника А.Л. Журавлева	Определение стиля руководства трудовым коллективом
Тест-опросник Т. Лири (диагностика межличностных отношений)	Оценка взаимодействия личности с окружающими, формирование идеальных образов «Я» и ближайшего окружения. Выявление внутренних конфликтов, связанных с самореализацией личности
Тест-опросник К. Томаса (диагностика реагирования в ситуации конфликта)	Оценка типа поведения личности в конфликтной ситуации по пяти обобщенным типам: соперничество, избегание, компромисс, сотрудничество, приспособление. Прогнозирование наиболее вероятного поведения личности в ситуации конфликта
Дифференциально-диагностический опросник Е. Климова	Оценка соответствия профессиональных склонностей личности по четырем основным сферам деятельности: человек-техника, человек-человек, человек-знаковая система, человек-художественный образ, человек-природа

Наименование	Краткое описание
Цветовой тест Люшера	Диагностика психофизического состояния личности и выдача кратких характеристик, которые могут быть использованы для построения психологического портрета

Многие популярные тесты, простые по содержанию и обработке результатов, не проходят проверку на валидность и надежность и не могут использоваться в качестве серьезного инструментария.

*Коэффициент валидности* определяется через корреляцию диагностических оценок и значений какого-либо критерия профессиональной успешности (продуктивность, доход, темпы продвижения и т. п.). Ниже (табл. 7.7) показано сравнение валидности различных диагностических методов, практикуемых российскими индустриальными психологами.

Таблица 7.7

Валидность различных диагностических методов

Метод	Валидность	
	<i>min</i>	<i>max</i>
Интервью	0,00	0,25
Тесты достижений	0,10	0,20
Тесты интеллекта	0,20	0,30
Личностные тесты	0,20	0,40
Ситуативные методы	0,20	0,30
Суждения коллег	0,30	0,50
Биографические методы	0,40	0,70
Ассесмент-центр	0,40	0,75

Достоверность методик отбора персонала, установленная исследованиями американских ученых, показана в табл. 7.8.

В книге английского ученого Дж. Стредвика приводятся результаты интересных исследований, показывающие, что в прогнозировании успешности претендента одни методы предпочтительней других.

Общий вывод относительно надежности результатов, получаемых при использовании тестов – личностных опросников: вероятность наличия качества, выявленного с помощью таких тестов, не превышает 40 %.

Тестирование направлено, как правило, на выяснение личностных особенностей кандидата.

Таблица 7.8

## Применение и достоверность распространенных методик отбора

Методика отбора	Количество фирм, использующих методику, %	Критериальная валидность
Ситуационное собеседование (situational interview)	5–20	0,54
Тестирование когнитивных способностей (cognitive ability test)	42	0,53
Пробная работа (work sample test)	6	0,44
Центр оценки (assessment centre)	6	0,44
Биоданные (biodata)	11	0,37
Личностные свойства (personality)	5	0,10–0,25
Круг интересов (interest inventory)	5	0,10
Образовательный рейтинг (education rating)	(нет данных)	0,10
Стандартизованное интервью (standard interview)	70	0,07
Проверка на употребление наркотиков (drugs screening)	25	(различная)
Проверка на употребление алкоголя (alcohol screening)	13	(различная)
Генетический анализ (genetic screening)	1	(различная)

**5. Проверка рекомендаций.** При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

**6. Медицинский осмотр.** Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители проходили медосмотр. Причина этого в том, что в случае жалоб работников по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма.

**7. Принятие предложения о приеме.** Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

### *Нетрадиционные методы отбора персонала*

Наряду с традиционными методами отбора персонала существуют и в последнее время приобретают все большую популярность нетрадиционные методы. К ним относятся такие методы как физиогномика, соционика, графология, астрологический, антропологический, использование полиграфа, изучение отпечатков пальцев.

Последние три метода из вышеуказанных используются реже других.

**Физиогномика.** Физиогномика – это определение черт характера по внешности человека. Этот метод используется с давних времен, однако, надо заметить, что требует большого опыта. Так, в России наиболее известен В.В. Малешин, который использует его в своей работе более двадцати лет.

**Соционика.** Этот метод получил в последнее время широкое распространение. Соционика – это наука, изучающая психику человека посредством таких функций, как восприятие и обработка информации. Психика людей может быть представлена в виде шестнадцати возможных вариантов восприятия и обработки информации, что соответствует определенному типу информационного метаболизма. Соционика в настоящее время опирается на такие понятия, как логика и этика, интуиция и сенсорика, экстраверсия и интроверсия, рациональность и иррациональность. Все они отображают функции психики.

На основе понятий формируются возможные сочетания и определяются типы информационного метаболизма. Всего таких сочетаний шестнадцать, и каждому из них соответствует свой ТИМ (тип информационного метаболизма).

**Графология.** На основе почерка человека определяются способности, определенные черты. При этом изучается наклон букв, нажим при написании, размер букв и многое другое.

В России этот метод используется очень редко.

В Европе он является одним из самых распространенных (табл. 7.9).

Таблица 7.9

Частота применения графологической экспертизы  
для внешнего отбора кандидатов, %<sup>1</sup>

Категория персонала	Франция	Испания	Англия
Необученные рабочие	10	0	0
Квалифицированные рабочие	18	5	0
Служащие без выполнения руководящих функций	29	19	0
Обучающиеся на предприятии	56	18	6
Руководители, в том числе			
Нижнего уровня	74	20	6

<sup>1</sup> Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации. С. 125.

Категория персонала	Франция	Испания	Англия
Среднего уровня	100	16	6
Высшего уровня	94	15	0

**Астрологический** – анализируется знак зодиака кандидата. Считается, что по знаку зодиака можно определить личные и деловые качества кандидата, успешность его вхождения в коллектив, предрасположенность к тем или иным видам работ, профессиям и должностям. В России этот метод отбора не распространен.

**Антропологический** – способности кандидата, его интеллектуальные и творческие способности оцениваются на основании строения его черепа: величины надбровных дуг, положения губ и ушей и т. д.

**Полиграф (детектор лжи)** – наименее экзотичный метод, имеет реальное научное обоснование. Применяется уже более 100 лет. Средний уровень достоверности работы детектора лжи составляет 95 %. В последнее время получает все большее распространение.

**Изучение отпечатков пальцев.** Известно, что у каждого человека отпечатки пальцев отличаются от отпечатков пальцев других людей. По отпечаткам можно узнать способности человека, его творческие данные, здоровье и многое другое. Метод получил широкое распространение в спортивном мире.

### 7.3. Резюме и автобиография как основные заявительные документы

В настоящее время **резюме** является общеизвестным документом, одним из самых мощных средств самомаркетинга на рынке труда.

Резюме – краткая информация о кандидате на работу с выделением цели поиска работы. Разработано множество стилей написания, типов и видов резюме.

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. Европейский (британский) стиль написания резюме для описания образования использует прямой хронологический порядок. Американский «стандарт» предполагает обратный хронологический порядок и в описании образования, и в описании опыта работы.

Кандидату на соискание вакантной должности лучше составить 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.

Существует **два основных типа написания резюме**: хронологический и функциональный (по главным достижениям).

**Хронологический** предполагает изложение 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 человек какое-то время не работал или слишком часто менял работу.

В литературе описаны также следующие **виды резюме**: целевое и альтернативное.

**Целевое резюме** используется для того, чтобы показать главные достижения претендента на работе на предыдущей должности.

**Альтернативный вид резюме** используется, как правило, без определенной формы, без выделения разделов и включает в себя автобиографические данные о претенденте на работу.

В структуре резюме можно выделить следующие **основные разделы**:

- *краткая информация о кандидате* (Ф. И. О., номера контактных телефонов, адрес электронной почты, домашний адрес, дата и место рождения);
- *цель поиска работы* (соискание должности, замещение вакантной должности, трудоустройство по специальности, участие в конкурсе трудовых вакансий);
- *образование* (год поступления, год окончания, название учебного заведения, специальность, присвоенная квалификация);
- *повышение квалификации* (год прохождения курсов повышения квалификации, название организации, название образовательной программы);

– *опыт работы* (год поступления на работу, год увольнения, название организации, должность, функциональные обязанности, профессиональные умения и навыки, профессиональные достижения);

– *дополнительная информация* (сведения о семейном положении, наличии детей и организации ухода за ними в случае болезни; владение иностранными языками и уровень владения; навыки работы на компьютере и владение программными средствами; наличие водительских прав и какой категории, личного автомобиля; характеристика общего состояния здоровья; сведения об общественной деятельности; сообщение о прохождении военной службы, воинской обязанности; указание готовности к разъездам и смене места жительства, к работе с ненормируемым рабочим днем и проч.);

– *хобби* (увлечения, спортивные достижения и т. д.);

– *личные качества* (перечисляются необходимые или желательные качества для эффективного исполнения должностных обязанностей);

– *рекомендации* (по возможности) (указывается должность и место работы, Ф. И. О. рекомендующего лица, контактный телефон. Иногда указывается возможность предоставления письменных рекомендаций по требованию потенциального работодателя).

#### **Рекомендации относительно методики составления резюме:**

– Не следует употреблять слово «резюме» в заголовке. Заголовком служат фамилия, имя, отчество соискателя работы.

– Контактную информацию лучше помещать в самом начале резюме, в правом верхнем углу. Это дает больше шансов работодателю связаться с кандидатом.

– При формулировке цели поиска работы лучше указывать ту должность, которая заявлена в объявлении о вакансии. Из формулировки цели должно быть ясно, какую работу хотел бы выполнять соискатель и на каких условиях.

– В сведениях об образовании можно добавить отметки и награды, подчеркнуть те изученные дисциплины, которые соответствуют цели поиска работы, отметить участие в исследовательских или каких-либо других проектах, связанных с учебой. Следует подчеркнуть, что чем больше времени прошло после окончания учебного заведения, тем меньше места должна занимать эта часть в резюме.

– Российские специалисты в разделе «Опыт работы» рекомендуют располагать сведения в обратном хронологическом порядке. Кроме то-

го, здесь обычно перечисляются профессиональные умения и навыки, которые необходимы для выполнения обязанностей по искомой должности. Внимание лучше акцентировать на тех аспектах трудовой биографии, которые будут выгодно оттенять профессионализм кандидата именно в данной области. Это важная часть резюме для людей, имеющих опыт работы. Однако чрезмерная подробность в изложении сведений в этом разделе может настораживать.

- Раздел «Дополнительная информация» включает все, что может повысить ценность соискателя в глазах работодателя.

- Информация о хобби упоминается в том случае, если оно имеет отношение к работе или его можно считать серьезным личным достижением соискателя.

- По возможности, не следует игнорировать раздел «Сведения о рекомендациях».

- Текст и внешнее оформление резюме должны быть максимально комфортными: хорошая бумага; красивый, крупный, легко читаемый шрифт; удачное расположение текста; четкая рубрикация в тексте; выделение заголовков; отсутствие сокращений и длинных фраз.

- Язык составления резюме выбирается с учетом конкретной ситуации. Иногда требуется составить резюме на английском языке.

- В ряде случаев работодатели требуют предоставить резюме с фотографией. Фотографии как документу придается особое значение. Одна из целей фотографии – вызвать спонтанную симпатию к соискателю работы и добиться приглашения на собеседование. Поэтому особое внимание следует обратить на одежду, прическу, выражение лица, позу, а также качество самого снимка и его формат. Экономить на фотографии не рекомендуется. Лучше обратиться к известным фотографам-профессионалам. На обратной стороне фото следует карандашом написать свою фамилию и адрес (телефон) – на тот случай, если фотография случайно отклеится от листка с резюме.

Примеры резюме приведены в прил. 11.

Остановимся подробнее на требованиях к составлению резюме (табл. 7.2).

## Требования к составлению резюме

Требования к составлению резюме	Основные рекомендации по составлению
1. Краткость	Объем текста равен одной странице
2. Конкретность	Необходимо писать только о том, что имеет отношение к искомой работе, избегать ненужных деталей и подробностей
3. Избирательность	Отбор информации осуществляется, исходя из целей резюме. Важно правильно расставить акценты
4. Правдивость	Следует представлять только ту информацию, которую можно полностью подтвердить
5. Активность	При написании резюме лучше использовать энергичные, активные глаголы: «анализировал», «руководил», «организовывал», «проводил», «составлял» и т. д.
6. Позитивный характер	Важно создать благоприятное впечатление, подчеркивать только положительные качества и сильные стороны, перечислять только успехи. Не следует включать информацию, которая может не понравиться работодателю
7. Систематичность	Излагать информацию необходимо последовательно, не допускать временных пропусков
8. Уникальность	Писать о том, что характеризует именно Вас, отличает Вас от большинства других кандидатов
9. Хороший стиль изложения	Пользоваться точными формулировками, избегать непонятных сокращений и жаргона
10. Грамотность	Проверить текст на отсутствие орфографических и грамматических ошибок
11. Хорошее оформление	Использовать только качественную бумагу и хороший шрифт. Удобно расположить текст, разделить его на параграфы. Проверить и исправить опечатки

Таким образом, резюме является одним из важнейших маркетинговых документов, необходимых для презентации возможностей соискателей вакантных рабочих мест, планирования профессионального пути и выстраивания карьеры.

В некоторых организациях при трудоустройстве требуется предоставить не резюме, а **автобиографию**. Такие требования традиционно предъявляются при соискании должностей государственной гражданской службы.

Целями составления автобиографии являются отражение информации об основных этапах профессионального и жизненного пути соискателя, его квалификации и профессиональном опыте. Автобиография, написанная в хорошем литературном стиле, дает гораздо больше возможностей пробудить интерес работодателя к соискателю, показать полное соответствие кандидата требованиям, предъявляемым к вакантной должности.

Данный маркетинговый документ пишется исключительно от руки на чистом или линованном листе бумаги и содержит следующие пункты:

1. Сведения о личности (Ф. И. О., полный почтовый адрес, дата и место рождения).

2. Когда и в каких заведениях учился (указывается их точное наименование, тип и местонахождение, время посещения и результат окончания: какое получено образование и специальность, какой выдан документ после завершения обучения). Здесь можно указать и предприятия, где проходила практика, а также полученную там квалификацию. Кроме того, упоминается о повышении профессиональной квалификации (название, виды (курсы, семинары), формы обучения (с отрывом, без отрыва от производства), название мест проведения мероприятий и их длительность).

3. Трудовая деятельность, включая труд по найму; службу в Вооруженных Силах (или альтернативную гражданскую службу: указывается вид деятельности в армии, длительность службы, название армейской или гражданской организации – род войск или службы); в правоохранительных органах; пребывание на выборных должностях в органах государственной власти, местного самоуправления, общественных объединениях и организациях; занятие другой оплачиваемой деятельностью. Данный раздел особенно интересен для работодателей. Сюда пунктуально заносятся все виды выполняемых работ, занимаемые должности, названия фирм, местонахождение работодателей, даты поступления и увольнения.

4. Сведения о семейном положении и близких родственниках.

5. Информация о привлечении к судебной ответственности, наличие неснятой или непогашенной судимости.

6. Членство в органах управления коммерческими организациями, ведение предпринимательской деятельности как лично, так и через доверенных лиц.

7. Место, дата, подпись.

В автобиографии не следует писать о болезнях, несчастных случаях, штрафных санкциях, беременности, о проведении свободного времени, о наличии или отсутствии жилищной или иной собственности и общем финансовом положении своей семьи.

Итак, автобиография позволяет работодателю не только получить сведения о профессиональном пути и образовании соискателя, но и является источником информации об основных этапах его жизни, о его

семье и близких родственниках, привлечении к судебной ответственности. Почерк соискателя и стиль изложения сведений о себе, последовательность подачи информации и расстановка акцентов также служат богатым источником диагностической информации и кандидате на вакантную должность.

#### **7.4. Собеседование как основной этап отбора претендентов**

Целью интервью является взаимный обмен информацией, необходимой обеим участвующим в нем сторонам, для последующего всесторонне обоснованного решения о возможном установлении отношений трудового найма<sup>1</sup>.

*Стадии собеседования по отбору персонала.*

Вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседования, оно должно состоять из нескольких этапов: подготовка, создание «атмосферы доверия», обмен информацией (основная часть), заключение, оценка<sup>2</sup>.

**Предварительная подготовка** к собеседованию имеет большое значение для его успешного проведения. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен прежде всего детально изучить досье кандидата, т. е. те данные о нем, которыми располагает организация. Затем ему необходимо определить, как оценивать кандидата. Большинство современных организаций имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по выбранным критериям.

**Создание «атмосферы доверия».** В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества.

Следующие 10 минут – концентрация на умениях кандидата и ответы на вопросы сотрудника, проводящего собеседование.

---

<sup>1</sup> Алавердов А.Р. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Маркет ДС, 2009. С. 105.

<sup>2</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 1998. С. 119–123.

Следующие 10 минут – ответы сотрудника, проводящего собеседование на вопросы кандидата и описание компании и предлагаемой работы.

Следующие 5 минут – заключительные комментарии.

Собеседование может занимать от 15 до 45 минут, но, как правило, длится около 30 минут.

Собеседования можно классифицировать по ряду признаков (табл. 7.10).

Таблица 7.10

Классификация видов собеседований<sup>1</sup>

Признак	Виды собеседований
По месту в процессе отбора персонала	– предварительное – окончательное
По числу участников	– один представитель организации и один кандидат («один на один») – один представитель организации и несколько кандидатов – несколько представителей организации и один кандидат – несколько представителей организации и несколько кандидатов
В зависимости от рассматриваемых вопросов	– биографическое – ситуационное
В зависимости от структурированности собеседования	– неструктурированное – структурированное – жесткое (в виде «допроса»)

**Предварительное собеседование** должно быть сосредоточено на оценке «общих характеристик» кандидата: аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией. Последний фактор имеет большое значение и ни в коем случае не должен быть проигнорирован – каждая организация имеет собственную культуру, которая может не совпадать с исповедуемыми ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие может привести к конфликту и уходу из организации, болезненному как для сотрудника, так и для организации.

Важно помнить, что собеседование – двусторонний процесс: не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его интересам и запросам. Поэтому сотрудник отдела управления персоналом, проводящий пред-

---

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. А.Я. Кибанова «Основы управления персоналом» (2007. С. 158).

варительное собеседование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и одновременно избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации. Чем раньше потенциальный работник и потенциальный работодатель поймут, что они не подходят друг другу, тем лучше для обеих сторон с точки зрения затрат времени и финансов<sup>1</sup>.

Главная задача **окончательного собеседования** – это уточнение невыясненных до конца вопросов (например, результаты анализа документов, предварительного собеседования и тестирования диаметрально противоположны) и принятие окончательного решения о найме на работу. Обычно собеседование проводит непосредственный руководитель, в структурное подразделение которого подбирают кандидата. Такое собеседование готовит служба персонала, которая обобщает результаты предварительных методов отбора и формулирует предварительное мнение о целесообразности найма. Кроме того, во время собеседования работник службы управления персоналом оказывает методическую помощь руководителю.

Следующая задача, которая решается на стадии окончательного собеседования, – это принятие решения о найме, о необходимости испытательного срока, обучения специальным навыкам для работы на новом рабочем месте<sup>2</sup>.

Наиболее распространенным видом собеседования по количеству участников является **собеседование «один на один»**, во время которого один представитель организации встречается с одним кандидатом. Используются и другие виды собеседований, во время которых один представитель организации встречается с несколькими кандидатами, несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом, несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов. В первом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить нескольких кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее. Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество само-

---

<sup>1</sup> Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 2009.

<sup>2</sup> Федорова Н.В. Управление персоналом организации. 2009. С. 133–134.



го собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров. Производится оценка группы интервьюируемых кандидатов. Являясь относительно неформальным процессом, данный тип представляет собой попытку понаблюдать и оценить поведение индивидуумов в группе.

**Биографическое собеседование** строится вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого собеседования задаются вопросы типа: «Расскажите о своей прежней работе. Какой предмет вам нравился больше всего в школе? Почему Вы выбрали тот институт, в который поступили? Если бы Вы могли вернуться на несколько лет назад, что бы Вы сделали по-другому?».

Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни, и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит, прежде всего, в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию<sup>1</sup>.

**Ситуационное собеседование** основано на построении определенных ситуаций и предложении интервьюируемому описать модель своего поведения или решения данной ситуации. В ходе ситуационного собеседования кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используют реальные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Здесь уместна постановка таких вопросов: «Как бы Вы поступили в такой ситуации? А ваши бывшие коллеги и ваш бывший руководитель?» Проводящий собеседование работник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом<sup>2</sup>. Кандидат на вакантную должность в ситуации интервью старается давать так называемые социально желательные ответы, т. е. показывает,

---

<sup>1</sup> Магура М.И. Поиск и отбор персонала.

<sup>2</sup> Федорова Н.В. Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. С. 134–135.

какое поведение он считает социально правильным. Поэтому можно определить, насколько данные представления соответствуют ценностям организации, принятым моделям поведения, а также той работе, которую будет выполнять кандидат.

Все кейсы можно условно разделить на три группы:

- проверяющие конкретные навыки;
- проверяющие ценности и взгляды;
- проверяющие модели поведения и личностные качества.

Пример 1. Вы получили партию крема (чипсов, лекарств и др.), который из-за сложностей с таможней имеет истекающий срок хранения. Вы можете:

А) продать его дистрибьюторам по базовой цене, скрыв этот факт;

Б) продать его дистрибьюторам с большой скидкой, сообщив им этот факт;

В) вернуть его поставщику, понеся при этом потери, не смертельные для вашей компании.

С помощью данного кейса определяется, что человек считает более важным: коммерческую выгоду или порядочность и сохранение репутации.

**Структурированное собеседование:** в ходе беседы формализованного типа проводящий ее человек не отклоняется от имеющегося у него стандартного списка вопросов и отмечает ответы кандидата на специальном бланке. Такой подход, как правило, не позволяет получить достаточно широкого представления о заявителе, так как не дает возможности приспособить ход беседы к ответам претендента. Чтобы повысить эффективность собеседований по отбору, многие ведущие организации разрабатывают списки стандартных вопросов, позволяющих оценить степень развития того или иного качества. Например, для определения готовности кандидата управлять организационными изменениями могут быть заданы следующие вопросы: «Опишите ситуацию, в которой Вы столкнулись с сопротивлением со стороны своих подчиненных вашей идее или нововведению. Как Вы управляли этой ситуацией? Какие были достигнуты результаты? Что бы Вы сделали по-другому с высоты вашего сегодняшнего опыта?»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Плешин Ю.И. Управление персоналом: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2009. 218 с.

**Слабо структурированные беседы** предполагают, что имеются лишь основные вопросы, и наряду с ними могут задаваться дополнительные. Этот метод допускает большую гибкость, чем первый, но требует и большей квалификации проводящего беседу.

**Неструктурированные беседы:** у человека, проводящего собеседование, нет заранее подготовленных вопросов. Разговор ведется свободно, в зависимости от сложившейся ситуации и характера самого заявителя. Но, тем не менее, имеются рекомендации по проведению собеседования. Нельзя спрашивать о расовой принадлежности (о цвете глаз, волос, кожи), об увечьях (насколько серьезны они), о возрасте, о количестве детей, о весе, интересоваться родом войск, в которых служил кандидат, жилищными условиями, запрещается также требовать рекомендации религиозных организаций. Если интервьюер не имеет заранее подготовленных вопросов, собеседование чаще всего превращается в неструктурированное, включающее всевозможные темы: от общих знакомых кандидата и проводящего собеседование руководителя до последних политических новостей. В ходе такого разговора очень сложно оценить профессиональные качества кандидата, в результате чего в лучшем случае руководитель теряет непроизводительно свое рабочее время, в худшем – упускает компетентного кандидата, который «болеет не за ту команду» или придерживается «ошибочной» политической ориентации.

Кроме того, выделяют проективное собеседование, а также стресс-интервью.

**Проективное интервью.** Проективные методики заключаются в особом способе построения вопросов. Вопрос ставится таким образом, что предлагает оценить кандидату не себя, а людей вообще или какого-то определенного персонажа. В основе такого построения интервью лежит тот факт, что человек склонен проецировать, т. е. переносить свой жизненный опыт и представления на интерпретацию и объяснения действий других людей, а также на вымышленные ситуации, персонажи и т. п. Именно на этой методике основан целый ряд психодиагностических методик различного уровня сложности (тест «Фантастическое животное», «Пятно Роршаха», ТАТ – тематический апперцептивный тест, который построен на том, что человек должен описывать действия персонажей на специальных картинках, объяснять причины и следствия их поступков). Преимущество проективных методик в том, что они в го-

раздо меньшей степени могут быть «просчитаны», меньше вероятность социально-желаемых ответов<sup>1</sup>.

**Стресс интервью** становится все более распространенным методом, используемым при подборе персонала. Чаще всего данный метод применяется для проверки стрессоустойчивости сотрудников, в работе которых данное качество играет иногда решающую роль. Однако стоит отметить, что данный вид оценки чаще всего оказывает на неподготовленного человека демотивирующее воздействие и формирует у кандидата негативное представление об организации. Другая причина использования стресс-интервью – попытка получить правдивые ответы, проверить, не искажает ли кандидат факты. Это особенно важно при проведении интервью с кандидатом, имеющим богатый опыт прохождения собеседований.

Этот вид интервью называют также шоковым или провокационным. Назван он так потому, что при его проведении используют приемы или задают вопросы, которые могут вызывать стрессовое состояние у претендента. Целью использования данного интервью является оценка реакции претендента на возникающие нестандартные ситуации. Именно поэтому его советуют использовать при отборе работников на должности, которые связаны с людьми. Например, секретари, менеджеры по персоналу, кассиры, менеджеры торгового зала, специалисты по работе с общественностью.

В качестве используемых способов проведения стресс-интервью можно назвать следующие:

*Стиль ведения беседы.* Он может быть агрессивным (тогда претенденту приходится отвечать на вопросы как при допросе). Или он может быть равнодушным (когда интервьюер дает понять собеседнику, что он не считает претендента подходящим для данной вакансии).

*Вопросы.* Вопросы также направлены на «выбивание» кандидата. При собеседовании желание успешно пройти собеседование и устроиться на работу у потенциальных соискателей достаточно велико, вследствие чего они могут давать социально-желаемые ответы. Поэтому узнать, какая степень стрессоустойчивости у кандидата, другими словами, «скинуть маску», могут помочь специальные вопросы. Например, вопрос о личной жизни (Вам 30 лет, а Вы не замужем. С вами что-

---

<sup>1</sup> Иванова С.В. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час. М., 2007. С. 79.

то не так?), глупые вопросы (Почему Вы закончили этот вуз? Кто вам посоветовал? При этом не важно, какой именно вуз. Главное – поставить под сомнение).

*Поведение интервьюера.* Например, опоздание на собеседование на время от получаса и более, выказывание невнимания к заслугам, потерю резюме кандидата, неожиданные действия со стороны рекрутера (швыряние ручки в лицо).

*Создание неудобных условий.* Например, при входе соискателя в кабинет для прохождения собеседования, не предлагают присесть или стула нет, подпиленная ножка стула, слишком высокий стул, яркий свет в глаза, размещение соискателя в центре круга, по периметру которого сидят представители нанимателя и др.

Возможно использование и других приемов, но все они нацелены на то, чтобы спровоцировать претендента на решение нестандартных ситуаций в кратчайшее время. Как правило, такой вид собеседования оставляет негативный осадок. Поэтому по завершении проведения такого собеседования целесообразно завершить беседу словами «Очень трудно выбрать нужного работника. Извините, что пришлось использовать этот метод».

Разновидностью стресс-интервью можно назвать Brainteaser Interview – метод, при использовании которого кандидатам необходимо дать ответ на замысловатый вопрос или решить логическую задачу. Цель такого нестандартного метода – проверить аналитическое мышление и творческие способности соискателя.

Стоит отметить, работник при подборе которого был применен данный метод оценки, очень тяжело затем адаптируется и воспринимает корпоративные ценности и другие составляющие корпоративной культуры, тем более если они пропагандируют взаимовежливые отношения между сотрудниками. Негативное влияние чаще всего связано с тем, что четких рекомендаций к применению данного метода нет, и применяется он в соответствии с субъективными мнениями по его применению менеджеров по подбору персонала.

В ходе собеседования могут быть заданы **четыре типа вопросов**: несущественные, исключительно важные, стрессовые и неуместные.

*Несущественные вопросы.* Большинство интервьюеров начинает с вопросов, которые сами по себе не важны. Цель таких вопросов – «растопить лед» и начать собеседование. Подготовленные работники знают,

что кандидат будет волноваться по поводу собеседования, ведь он будет находиться в незнакомой обстановке, встречаться с совершенно незнакомым человеком, а говорить, возможно, придется о личных мыслях. По этой причине в качестве первых вопросов часто спрашивают о погоде, о последнем футбольном матче и т. п. При этом интерес представляет не то, что говорит менеджер по персоналу, а то, как он это говорит.

*Исключительно важные вопросы.* Далее идут вопросы, которые связаны с интересами кандидата, его знанием компании и работы, на которую он претендует, и с тем, почему он считает, что сможет выполнить эту работу. Кандидата оценивают по скорости, глубине и качеству ответов.

*Стрессовые* вопросы допустимы в любой момент времени прохождения собеседования, но они наиболее вероятны после исключительно важных вопросов. Ответы на них трудно запланировать, их цель – заставить кандидата врасплох.

*Неуместные вопросы* – это либо незаконные, либо не относящиеся к делу вопросы. Правила запрещают задавать вопросы, которые могут дискриминировать кандидата. Например, вопросы о семейном положении, о религии. Исключения составляют случаи, когда вопросы связаны непосредственно с работой. Например, при приеме на работу в центр по уходу за детьми предпочтение отдается кандидатам, имеющим детей. Другие темы – раса, политические пристрастия, членство в клубах, наличие у человека физических недостатков, национальное происхождение и т. п. – являются запретными.

*Открытые вопросы* – вопросы, которые предполагают развернутые, содержательные ответы («Что заставило вас принять решение о...?»).

*Закрытые вопросы* – предполагают краткий ответ: «да» или «нет». («Вы замужем?»).

*Наводящие вопросы* – такие вопросы, которые подсказывают кандидату, какой тип ответа ожидается («Я думаю, что Вы жалеете об этом сейчас, не так ли?»).

Итак, для того чтобы эффективно провести собеседование, необходимо:

1. Помнить о цели проводимого собеседования и о требованиях, которые предъявляются на основе анализа содержания работы.

2. Анализировать ответы и поведение претендента. Именно на основе наблюдения иногда можно получить более полную информацию.

3. Уметь слушать, использовать правила активного слушания.

4. Использовать современные разработки для анализа речи претендента. В литературе приведены, например, анализ метапрограмм и лингвистический анализ речи, оценка достоверности информации<sup>1</sup>.

### ***Эффективность процесса отбора кадров***

Деятельность предприятия во многом зависит от начального этапа комплектования кадров. Следовательно, необходимо оценить возможные потери от ошибок при проведении отбора персонала. Для оценки эффективности процесса поиска и отбора кандидатов может быть использован ряд количественных показателей:

- уровень текучести кадров, особенно среди новых работников;
- доля работников, не прошедших испытательный срок, от общего числа принятых на работу;
- финансовые затраты на обеспечение процесса подбора персонала;
- уровень нарушений трудовой дисциплины (прогулы, опоздания, отсутствие на рабочем месте, несогласованное с руководством, и т. д.);
- уровень брака;
- частота поломок оборудования;
- эффективность использования необходимых материалов, комплектующих;
- уровень производственного травматизма;
- количество жалоб со стороны клиентов, потребителей, поставщиков.

Информация об эффективности процесса отбора может быть получена от самих кандидатов, от работников организации и от увольняющихся работников.

Оценка выполнения функции подбора кадров может быть произведена по следующим показателям<sup>2</sup>:

- время существования вакансии;
- отношение числа откликнувшихся на объявление о вакансии к числу получивших приглашение на участие в конкурсе на нее;
- отношение количества получивших приглашение к количеству принятых на работу;

---

<sup>1</sup> Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике. С. 77.

<sup>2</sup> Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: учебник. М., 2006. 260 с.

- отношение числа принятых к числу оставшихся на работе через количество удовлетворяющих руководство из общего числа принятых на работу;

- отношение стоимости приема и отбора к числу приступивших к работе;

- число заполненных вакансий за счет собственных работников в общем количестве вакансий;

- отношение общих расходов на заработную плату вновь принятых специалистов к стоимости их подбора.

Рассмотрим прямые и косвенные финансовые потери при ошибках отбора, которые фирмы должны избегать.

Прямые финансовые потери включают в себя следующие расходы:

- потери, связанные с производственной деятельностью персонала: низкая производительность, низкая прибыль, низкое качество продукции или услуг;

- ухудшение репутации организации, неблагоприятный имидж в глазах клиентов, потребителей и поставщиков, снижение конкурентоспособности товаров и услуг, производимой организацией, и, как следствие, снижение прибыли;

- издержки, связанные с производственным травматизмом, прогулами;

- расходы, связанные с обучением, переводами и увольнением неподходящих работников;

- расходы, связанные с низким качеством процесса отбора, заменой работников, не устраивающих организацию, т. е., стоимость поиска, отбора и обучения новых работников.

Косвенные издержки при ошибках отбора включают:

- потери рабочего времени руководителей и специалистов на участие в процессе отбора кандидатов и обучения новых работников;

- издержки, возникающие в результате возможного недовольства клиентов частой сменой кадров и издержки в виде потерь времени руководителей на заполнение вакантных должностей;

- влияние высокой текучести кадров на моральный климат, мотивацию, удовлетворенность персонала и уровень эффективности организации.

Чтобы оценить результативность предлагаемых нами мер, направленных на повышение эффективности системы найма и отбора персона-



ла, необходимо применять в качестве основных критериев, характеризующих эффективность деятельности службы управления персоналом в области найма и отбора персонала, рассмотренные ниже показатели.

Для характеристики процесса отбора кандидатов рассчитывают коэффициент отбора кандидатов<sup>1</sup>.

$$K_o = \frac{O}{K_{пр}},$$

где  $K_o$  – коэффициент отбора;

$O$  – количество отобранных работников;

$K_{пр}$  – количество желающих, из которых осуществляется отбор.

При коэффициенте отбора, близком 1:1, процесс селекции «короток и прост», поскольку количество желающих, из которого он осуществляется, невелико, при соотношении 1:2 вероятность найма более пригодных работников увеличивается, при этом усложняется отборочный процесс. Согласно имеющейся информации, «для разных профессий величина коэффициента отбора разная: менеджеры – около 1:2, профессионально-технические работники – 1:1, клерки – около 1:2, квалифицированные рабочие – около 1:1, чернорабочие – почти 1:2.

К проблемам, связанным с подбором кадров, можно отнести:

- отсутствие разработанной, подкрепленной соответствующими процедурами и документами системы поиска и отбора персонала;
- не установлены четкие критерии для отбора разных категорий работников;
- не разработаны процедуры отбора новых работников;
- используемые методы отбора нуждаются в совершенствовании и дополнении;
- не разработаны положения и инструкции, регламентирующие работу в области поиска и отбора кадров;
- не хватает финансовых ресурсов для организации работы в области поиска и отбора персонала;
- недостаточный опыт и уровень квалификации работников, занимающихся отбором кадров.

---

<sup>1</sup> Кибанов А.Я. Управление персоналом. 2005. С. 50.

## 7.5. Методы профессионального отбора

**Профессиональный отбор** представляет собой исследовательский процесс, направленный на выявление с помощью научно обоснованных методов лиц, которые по своим психологическим и физиологическим качествам, состоянию здоровья и физического развития, уровню базового образования наиболее пригодны к обучению или занятию соответствующей вакансии по конкретной профессии (специальности).

В процессе профессионального отбора важно учитывать требования, предъявляемые к человеку характером работы и особенностями профессии. Подобные требования отражаются в профессиограммах, которые разрабатываются специалистами на основе наблюдения за работниками в процессе труда, включая проведение психофизиологических измерений, хронометража, фотографии рабочего времени, построение социометрических матриц взаимодействия работников, анализ информационных потоков. При разработке профессиограмм специалисты руководствуются прежде всего мнением опытных работников, давно занимающих данное рабочее место, а также мнением их руководителей.

На основании сравнения индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда.

Система профотбора формируется в несколько **этапов** (табл. 7.11).

Таблица 7.11

Этапы системы профотбора<sup>1</sup>

Этап	Содержание этапа
1. Психологическое изучение деятельности	Необходимо для выявления требований конкретной деятельности к психологическим особенностям человека. В результате подобного исследования психологи составляют психограмму – систему психологических качеств и свойств, дифференцирующих людей по эффективности их труда. Психограмма – это перечень профессионально важных качеств (ПВК)
2. Разработка критериев эффективности деятельности, подбор показателей успешности выполнения профессиональных обязанностей	Критерии необходимы для доказательства правильности выделенных ПВК, для оценки их информативности, «веса», значимости каждого качества

<sup>1</sup> Лукьянова Т.В. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2015. С. 15–16.

Этап	Содержание этапа
3. Подбор методик для диагностики выбранных ПВК у кандидатов	Перевод выделенных качеств на язык диагностических методик, поиск психологических тестов, конструкторы которых наиболее близки выделенным качествам. В результате формируется комплект тестовых заданий, которые будут выполнять претенденты
4. Предварительное измерение выделенных ПВК у работающих лиц	Сравнительный анализ результатов тестирования у полярных по эффективности деятельности групп, вычисление корреляций между показателями деятельности и показателями выполнения тестовых заданий. Возможно применение и других методов статистической обработки

В целях повышения прогностической эффективности системы профотбора в дальнейшем прогноз профпригодности каждого кандидата сопоставляют с реальной успешностью его деятельности, и вносят необходимые коррективы в систему профотбора.

При проведении профотбора психологи руководствуются рядом **принципов** и подходов. Основные подходы – это системный, личностный и деятельностный. С позиций системного подхода личность рассматривается как целостное образование, а не механическая совокупность отдельных психологических процессов и их свойств с исследованием динамики взаимосвязи между свойствами, компонентами, функциями личности. При этом следует учитывать компенсаторные возможности тех или иных факторов личности, а также возможности влияния самой профессиональной деятельности на формирование и развитие профессионально важных качеств.

Принципы профотбора и профдиагностики представлены в табл. 7.12.

Таблица 7.12

#### Принципы профотбора и профдиагностики

Наименование принципа	Содержание
Динамичность (этапность)	Надо учитывать, что личностные качества человека не остаются неизменными, они меняются в процессе деятельности. Поэтому надо неоднократно проводить исследования. Необходима рациональная повторность и последовательность. Такие исследования называются пролонгированными или лонгитюдными
Обоснованность	Необходимо обосновать проведение психофизиологического отбора. Он проводится только в случае зависимости успешности обучения и последующей профессиональной деятельности от уровня развития у кандидата определенных психофизиологических свойств. Также определяются конкретные задачи профессионального отбора
Практичность	Затраты по отбору должны быть оправданы с материальной и финансовой точек зрения. Мероприятия должны иметь положительный со-

Наименование принципа	Содержание
	циальный эффект и быть оптимальными по времени
Объективность	Любые данные, полученные при однократном наблюдении, позволяют только предполагать и требуют дальнейшей проверки
Комплексность	Необходимо сопоставление всех данных, полученных при изучении личности. Всесторонняя оценка профессионально значимых качеств и возможностей личности важна для решения вопроса о профессиональной пригодности
Активность	Предполагает значимость отбора в системе мероприятий по обеспечению требуемого качества специалистов. Благодаря этому можно компенсировать недостатки в системе организации труда, эргономических параметрах
Принцип группировки специальностей	Разработка комплексов методик не для каждой из существующих специальностей, а для определенных их групп

*Сущность профотбора* кандидатов заключается в комплексной оценке их физических и психологических свойств с помощью системы мероприятий по медицинскому, физиологическому, образовательному (педагогическому) и социально-психологическому отбору (табл. 7.13).

Таблица 7.13

Особенности психофизиологического отбора<sup>1</sup>

Профессиональный отбор	Характеристика
Медицинский	Производится на основе медицинских процедур измерения уровня развития и сформированности организма человека и его отдельных функциональных систем. Медицинский отбор заключается в выявлении тех лиц, состояние здоровья и уровень физического развития которых позволяет успешно в отведенные строго регламентированные сроки овладеть специальностью, для которой проводится отбор, а также надежно и эффективно работать по данной специальности в течение длительного времени без ущерба для здоровья
Физиологический	Учитывает конкретное функциональное состояние человека: степень его усталости и работоспособности, подверженности стрессогенным факторам, способности эффективно функционировать в условиях риска, ночных смен, информационной неопределенности
Образовательный (педагогический)	Направлен на оценку сформированности специальных знаний у работника, развитости его конкретных умений и практических профессиональных навыков. Данный вид отбора направлен на выявление лиц, уровень знаний которых может обеспечить успешное обучение избранной профессии или непосредственное выполнение профессиональных обязанностей. Он позволяет обеспечить требуемый стартовый уровень подготовки специалистов

<sup>1</sup> Лукьянова Т.В. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала. С. 17–18.

Профессиональный отбор	Характеристика
Социально-психологический	Предназначен для определения социально обусловленных психологических свойств личности, моральных и нравственных качеств, которые отражают ее готовность и стремление выполнять производственные задачи, профессиональные обязанности в любых условиях (в том числе и экстремальных). Необходимы для успешной работы человека в коллективе, а также способствуют проявлению чувства удовлетворенности своим трудом
Психологический	<p>Специализированная процедура, направленная на определение состояния, степени развития совокупности психологических качеств личности, которые определяются требованиями конкретной профессии или специальности и способствуют успешному овладению и последующему эффективному выполнению трудовой деятельности; процедура, направленная на выявление степени психологического соответствия кандидата определенной профессии, на выявление и оценку задатков и способностей человека, его ценностных ориентаций, профессиональной направленности, мотивации, интересов и предпочтений. Реализуется при помощи методических средств: вербальных тестов и опросников, аппаратурных методик, проективных тестов, собеседования.</p> <p>Психологический профотбор целесообразен и эффективен при выполнении следующих условий:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) наличие объективной социально-экономической необходимости (например, наличие большого количества свободных работников на определенные профессиональные вакансии);</li> <li>2) наличие определенного круга профессий, в которых профессиональная пригодность работника имеет большое значение для достижения им высокой эффективности труда (например, труд оператора, как напряженная и стрессовая деятельность, требует психологического отбора работников по фактору стрессоустойчивости);</li> <li>3) наличие разработанной и апробированной системы отбора («батареи» диагностических методик, составленных в соответствии с принципами валидности, надежности, взаимодополняемости и взаимозаменяемости);</li> <li>4) наличие специалистов, подготовленных для проведения профессионального отбора и имеющих практический опыт в организации и реализации процедур профотбора</li> </ol>
Психофизиологический	Основная задача – определить состояние, степень развития совокупности тех психофизиологических, психических и личностных качеств и способностей человека, которые в наибольшей мере отвечают требованиям выбранной профессии, благоприятствуют использованию профессиональных навыков в реальных условиях

Профессиональным психофизиологическим отбором занимаются специализированные структурные подразделения, деятельность которых направлена на реализацию комплекса методов относительно психофизиологической экспертизы и психофизиологического отбора работников.

**Основные задачи** профессионального психофизиологического отбора:

- 1) повышение эффективности и надежности труда в опасных условиях труда;
- 2) сокращение сроков обучения данной профессии;
- 3) уменьшение отсева в процессе последующей работы по избранной специальности;
- 4) снижение текучести кадров;
- 5) снижение производственного травматизма и т. д.

Психофизиологическое обследование и испытание тестовыми нагрузками позволяют быстро и объективно «измерять» сравнительно большое число психофизиологических свойств, выявить структуру индивидуальных особенностей личности, которую с помощью других методик можно определить лишь в процессе длительных специально организованных наблюдений, а также изучения работающих лиц в процессе профессиональной деятельности.

Наряду с этим психофизиологический отбор позволяет провести психофизиологическую экспертизу лица на его пригодность по психофизиологическим качествам выполнять работы повышенной опасности. Такая экспертиза способствует повышению уровня безопасности работы и эффективности выполнения работ; уменьшению количества аварий и катастроф, сохранению здоровья и обеспечению высокого уровня работоспособности.

Отечественный и зарубежный опыт психофизиологического отбора доказывает его высокую производственную и экономическую целесообразность. Так, говоря языком статистики, психофизиологический прогноз успешности работы подтверждается практикой в 75 % случаев; профотбор кандидатов на работы в опасных условиях труда сокращает отсев непригодных лиц с 23–30 до 5–8 %; приводит к снижению аварийности технических систем из-за ошибок персонала на 40–70 %; приводит к повышению надежности работы систем управления на 10–25 %; приводит к снижению затрат на обучение специалистов на 30–40 %; при введении четкой системы психофизиологического отбора производственный травматизм на предприятии снижается на 40–70 %<sup>1</sup>.

В целях эффективного осуществления процесса профотбора персонала организациям необходимо разрабатывать или покупать программы психологического тестирования, приглашать в штат психолога,

---

<sup>1</sup> Лукьянова Т.В. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала. С. 19.

заказывать социологические исследования. Гораздо выгоднее вкладывать денежные средства в систему предотвращения профессиональных рисков на этапе профотбора персонала, чем корректировать процессы в дальнейшем. Если человек непригоден к данной работе, это оборачивается большими финансовыми потерями для компании как прямого (материальные выплаты, штрафы), так и косвенного характера (испорченное сырье, недополученная продукция, потери времени и др.).

При проведении профотбора в ряде случаев возникает необходимость проведения психофизиологической диагностики.

**Психофизиологическая диагностика** – это обобщенная оценка психофизиологических возможностей работника относительно эффективного выполнения конкретного вида деятельности и психофизиологической пригодности к выполнению работ повышенной опасности<sup>1</sup>.

*Заключение психофизиологической диагностики* – это документ, который выдается работнику по результатам проведенной экспертизы и носит рекомендательный характер для допуска работника к выполнению конкретного вида работ повышенной опасности.

Психофизиологическую диагностику имеют право проводить психологи, прошедшие обучение и проверку знаний по психофизиологии. Наряду с психологами, экспертизу проводят психиатр и нарколог, которые свидетельствуют, что человек не страдает психическими заболеваниями и не состоит на учете у нарколога.

Порядок проведения психофизиологической диагностики включает ряд этапов:

- 1) регистрация обследуемого по установленной форме;
- 2) доврачебный осмотр перед проведением психофизиологического обследования;
- 3) инструктаж обследуемого лица о порядке выполнения тестов;
- 4) непосредственно психофизиологическое тестирование.

Заключение психофизиологической диагностики дает обобщенную оценку профпригодности человека к конкретному виду деятельности.

**Профессиональная пригодность** – это совокупность психологических и психофизиологических особенностей человека, необходимых и достаточных для достижения им заданной в профессии общественно приемлемой эффективности труда. Профессиональная пригодность от-

---

<sup>1</sup> Лукьянова Т.В. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала. С. 20–21.

ражает взаимодействие профессиональных требований и субъективных особенностей человека со стороны «приспособления» его к объективным профессиональным требованиям.

Выделяют абсолютную и относительную профпригодность.

*Абсолютная профпригодность* характеризуется некоторыми природными особенностями, которые с трудом поддаются формированию. Они зависят от особенностей нервной системы.

*Относительная профпригодность* включает качества, которые поддаются формированию, тренингу, при соответствующих условиях и мотивации человека.

При составлении заключения о профпригодности психологи опираются на информацию, полученную в ходе процедуры профотбора.

Формирование профессиональной пригодности происходит в реальных условиях трудовой деятельности на протяжении всего периода трудовой жизни человека. Вовлечение в профессиональную деятельность оказывает влияние на личность, формирует определенные качества, тренирует отдельные функциональные системы и психические процессы, позволяя добиваться высоких результатов в работе. Со временем развивается профессиональное мышление работника, складывается профессиональный тип личности с определенными ценностными ориентациями, характером, особенностями профессионального поведения, общения, образа жизни. Профессия накладывает отпечаток и на внешний облик человека.

Время, затрачиваемое человеком на формирование профессиональной пригодности, зависит от ряда факторов: форм и методов профессионального обучения; условий выполняемой профессиональной деятельности; индивидуальных способностей человека.

Анализируя проблему профессиональной пригодности, Е.А. Климов в результате исследований выделил пять слагаемых профессионально ценных качеств:

1. Гражданские качества – моральный облик человека как члена общества.
2. Отношение к труду, профессии; интересы и склонности.
3. Дееспособность (физическая и умственная), включая состояние здоровья, силу, выносливость, а также интеллектуальные способности, гибкость психики, самоконтроль, инициативность и т. д.
4. Единичные, частные, специальные способности – это личные качества, важные для конкретной работы, профессии.



## 5. Навыки, привычки, знания, опыт.

Следовательно, без включения в профессиональное обучение и трудовую деятельность у человека не может быть полностью сформированной профпригодности.

Для диагностики профессиональной пригодности используются различные методы. Данные методы отбора условно можно разделить на две группы:

1) *пассивные* – включают в себя изучение личного дела (получение необходимых сведений, справок, характеристик) и анкетирование;

2) *активные* – предусматривают собеседование, наблюдение, тестирование, деловые игры<sup>1</sup>.

Существует большое разнообразие методик тестирования личности. Наиболее известные из них сгруппированы в табл. 7.14.

Таблица 7.14

### Тестовый инструментарий диагностики профессионально важных качеств<sup>2</sup>

Типы тестов	Названия тестов	Краткая характеристика
Тесты для диагностики интеллекта	Тест Амтхауэра	Методика направлена на изучение структуры интеллекта и состоит из 9 разделов. Для работы над заданиями отводится строго определенное время. Позволяет выявить особенности вербального интеллекта, пространственного мышления, технические способности и проч.
	ШТУР (школьный тест умственного развития)	Тест направлен на диагностику уровня интеллекта учащихся старших классов. Направлен на выявление общей осведомленности школьников, умений устанавливать аналогии, логические классификации, логические обобщения и нахождение правил построения числового ряда
	Тест IQ Айзенка	Тест коэффициента интеллекта (IQ – intelligencequotient) предназначен для общей оценки интеллектуальных способностей людей от 18 до 50 лет (с образованием не ниже среднего) с использованием словесного, цифрового и графического материала. Известно восемь различных вариантов теста. Позволяет дать количественную оценку уровня общего интеллекта, т. е. мыслительных способностей, а не уровня знаний

<sup>1</sup> Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: учеб. пособие. М., 2010. С. 133.

<sup>2</sup> Носырева И.Г., Тизенберг Г.М. Методы психодиагностики профессионально важных качеств: учеб. пособие. Иркутск, 2008. 145 с.

Типы тестов	Названия тестов	Краткая характеристика
Тесты для диагностики свойств личности	Опросник 16 PF Кэттелла	Опросник позволяет провести диагностику 16 личностных факторов и рассчитан для исследования взрослых с образованием больше 8–9 классов. Среди личностных факторов – нейротизм, тревожность, сила «Я», экстраверсия – интроверсия, доминантность – конформность, общительность – замкнутость и др.
	Опросник PENГанса и Сибиллы Айзенк на выявление типа темперамента	Содержит шкалы: интроверсия – экстраверсия, нейротизм – эмоциональная стабильность, психотизм (указывает на степень конфликтности). Содержит также шкалу искренности. Позволяет выявить преобладающий тип темперамента: флегматик, меланхолик, сангвиник, холерик
	Методика исследования уровня субъективного контроля (УСК)	Позволяет сравнительно быстро и эффективно оценить сформированный у испытуемого уровень субъективного контроля над разнообразными жизненными ситуациями, измеряет локус контроля личности в разных сферах жизнедеятельности. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный
	Опросник RSK для оценки склонности к риску (по Шуберту)	Методика включает 25 вопросов. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску в условиях действия физической опасности
	Тест описания поведения К. Томаса	Предназначен для выявления типа поведения людей в конфликтных ситуациях. К. Томас описал пять способов регулирования конфликтов: соревнование, сотрудничество, приспособление, избегание и компромисс
Тесты для диагностики психических состояний личности	Тест-опросник измерения мотивации достижения (ТМД)	Направлен на диагностику двух обобщенных устойчивых мотивов личности: мотива стремления к успеху и мотива избегания неудач
	Тест Люшера (проективная цветовая методика)	Основан на предположении о том, что выбор цвета отражает направленность испытуемого на определенную деятельность, настроение, функциональное состояние и устойчивые черты личности
Проективные методики	Тест Сонди (проективный личностный тест)	Метод портретных выборов объясняет выбор человека в любви, дружбе, профессии, на работе, указывает на предрасположенность к определенным заболеваниям. Тест Сонди называют судьбоанализом. Судьбоанализ стал связующим звеном между психоанализом Фрейда, где основное внимание уделено индивидуальному бессознательному, и аналитической психологией Юнга, в которой основной акцент сделан на коллективном бессознательном
	Рисуночный тест «Деловые ситуации»	Тест является модификацией ассоциативно-рисуночного теста С. Розенцвейга. Направлен на изучение реакций на фрустрацию, которая положена в основу оценки эмоционального поведения

Типы тестов	Названия тестов	Краткая характеристика
		личности в напряженных условиях, в ситуации принятия решения. Комплексное изучение психологических свойств личности, относящихся к регуляции социального поведения человека в процессе труда, требует оценки его поведения в ситуации принятия решения

Е.А. Климов выделяет четыре степени профпригодности (табл. 7.15).

Таблица 7.15

### Степени профпригодности<sup>1</sup>

Степень профпригодности	Описание
Непригодность (к данной профессии)	Она может быть временной или практически непреодолимой. О непригодности стоит говорить, когда отклонения в здоровье не совместимы с данной профессией. Также противопоказания могут быть и педагогическими
Годность (к той или иной профессии или группе таковых)	Эта степень характеризуется тем, что нет противопоказаний, т. е. есть реальный шанс, что человек будет хорошим специалистом в этой области
Соответствие (данного человека данной области деятельности)	Характеризуется не только отсутствием противопоказаний, но и наличием личных качеств, которые годны для выбора данной профессии или группы профессий
Призвание (данного человека данной области деятельности)	Эта степень профпригодности характеризуется тем, что во всех основных элементах ее структуры есть явные признаки соответствия человека требованиям деятельности. Речь идет о признаках, которыми человек выделяется среди равных себе по обучению и развитию

Отбор лиц, которые по результатам психофизиологического обследования отнесены в группу с профессиональной непригодностью, не означает, что они не пригодны к любой другой профессиональной деятельности. Заключение психофизиолога о профнепригодности относится только к определенному конкретному виду деятельности. Будучи непригодными к данному виду работ, эти лица могут войти в группу с высокой пригодностью по другому виду работ.

Следует подчеркнуть, что абсолютной профпригодности быть не может, так как каждый человек уникален, и одни и те же качества, свойственные разным людям, имеют разные оттенки. Поэтому главные задачи профессиональной ориентации – проинформировать человека, какие ка-

<sup>1</sup> Лукьянова Т.В. [и др.]. Управление персоналом: теория и практика. Психофизиология профессиональной деятельности и безопасность труда персонала. С. 23.

чества ему потребуются для работы по данной профессии; выявить, какие из этих качеств у него уже имеются, а какие необходимо развивать.

**Профессиональная ориентация** – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии и на смену рода деятельности<sup>1</sup>.

Основными формами профориентационной работы являются:

**Профессиональная информация и профпропаганда** – комплекс мероприятий, направленных на информирование трудоспособного населения о ситуации на рынке труда, об условиях и оплате труда в рамках различных профессий; информирование о массовых и редких профессиях, пропаганду профессий различными формами и средствами, формирование у молодежи интереса к определенным видам труда.

**Профпросвещение** – широкое ознакомление населения, и прежде всего молодежи, с существующими профессиями, их содержанием и значимостью.

**Профконсультация** – оказание помощи конкретному человеку в профессиональном самоопределении с целью осознанного выбора собственного профессионального пути с учетом его психологических особенностей и возможностей, а также потребностей общества.

**Профессиональное самоопределение** – ориентация личности в мире профессий, которая зависит как от внешних (социально-экономического положения в стране, полноты информации о мире профессий, специфики рынка труда конкретного региона), так и от субъективных факторов (личностных особенностей и профессионально важных качеств, мотивации и активности в профессиональном самоопределении).

**Профотбор** – набор специализированных мероприятий по изучению и вероятностной оценке пригодности людей к овладению специальностью, достижению требуемого уровня мастерства и успешному выполнению профессиональных обязанностей в типовых и специфически затрудненных условиях.

**Профессиональная адаптация** – завершающий этап, направленный на приспособление новичка к требованиям профессиональной дея-

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации: учеб. пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. М., 2011. С. 160.

тельности в конкретных производственных условиях, новому социальному окружению, условиям и режиму труда.

По подсчетам американских ученых, правильный выбор профессии в 2–2,5 раза снижает текучесть кадров, на 10–15 % повышает производительность труда и в 1,5–2 раза уменьшает стоимость обучения кадров<sup>1</sup>.

В целом, профессиональная ориентация позволяет человеку выбрать профессию, наиболее полно соответствующую его возможностям, или вид деятельности, максимально соответствующий его способностям. При этом должны в полной мере учитываться перспективные потребности общества в определенных профессиях и специальностях<sup>2</sup>.

### **Контрольные вопросы**

1. Особенности внутреннего найма. В каких случаях, по вашему мнению, этот метод можно эффективно использовать?
2. Перечислите преимущества и недостатки внешних источников набора персонала.
3. Какие виды резюме Вы знаете? В чем их особенности?
4. Подготовьте свое резюме.
5. Назовите основные этапы отбора персонала в организацию.
6. Какие виды собеседований вам известны? В чем их особенности?
7. В чем заключается проведение структурированного интервью?
8. Разработайте вопросы для проведения интервью с кандидатом на должность менеджера по персоналу.
9. Что такое стресс-интервью? В каких случаях целесообразно его проведение?
10. Какие типы вопросов существуют? Приведите примеры.
11. Что понимают под термином «профессиональный отбор»?
12. Что такое профессиограмма?
13. Какие разделы включает профессиограмма?
14. Каковы этапы формирования системы профотбора?
15. Какими подходами и принципами необходимо руководствоваться при проведении профотбора?
16. Какие виды профотбора Вы знаете?

---

<sup>1</sup> Управление персоналом организации: учеб. пособие / под ред. проф. П.Э. Шлендера. С. 160.

<sup>2</sup> Лукашевич В.В. Основы управления персоналом. С. 128–129.

17. Назовите основные задачи профессионального психофизиологического отбора.

18. Что такое психофизиологическая диагностика и какие этапы она включает?

19. Что такое профессиональная пригодность?

20. Назовите какие виды и степени профпригодности Вы знаете?

21. Назовите основные формы профориентации.

## Глава 8. ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

### 8.1. Понятие организации труда и ее значение для повышения эффективности производства

Целесообразная трудовая деятельность, ориентированная на получение определенных результатов, требует соответствующей организации. Любое предприятие, независимо от того, сознательно оно управляет организационными процессами, или они складываются спонтанно, имеет определенный организационный уровень. Он отражает возможности предприятия гармонично взаимодействовать с внешней средой, эффективно использовать внутренние резервы для высокоэффективной работы, реализовать возможности снижения издержек, повышения производительности и результативности труда. Одним из важнейших направлений в организационном развитии предприятия является организация труда персонала. Совместный труд определенного количества людей на предприятии предполагает наличие упорядоченной системы взаимодействия работников между собой, со средствами производства в едином производственном процессе. Поэтому организация труда имеет два смысловых значения:

1. Это *система* взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, которая образует определенный порядок осуществления трудового процесса (атрибутивное понятие, так как выражает неотъемлемое свойство явления, заключающееся в наличии строгого порядка осуществления трудового процесса).

2. Это *процесс* установления или изменения порядка осуществления труда, т. е. системы взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом (функциональное определение, так как проявляется управленческая функция).

Таким образом, на уровне предприятия организация труда представляет собой систему рационального взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом, основанную на определенном порядке построения и последовательности осуществления трудового процесса, направленную на получение высоких конечных социально-экономических результатов<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Пашуто В.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: учеб.-практ. пособие. М.: КНОРУС, 2007. С. 11.

Большое значение имеет организация труда для эффективности производства. Правильная организация способствует рациональному использованию рабочего времени исполнителей и технического оборудования, что повышает производительность труда, снижает себестоимость продукции, увеличивает рентабельность производства.

*Цель организации труда персонала* – создать оптимальные условия реализации материальных и человеческих ресурсов для эффективной деятельности предприятия и гармоничного развития персонала.

Цель достигается решением ряда *задач*, которые можно разделить на три взаимосвязанные группы:

1. *Экономические задачи*, состоящие в обеспечении за счет организации труда всесторонней экономии различных ресурсов, и прежде всего экономии труда, что, в свою очередь, направлено на снижение издержек производства и рост его результативности – повышение производительности труда, рентабельности, прибыльности. Это достигается эффективным и производительным использованием всего рабочего времени, рациональным распределением работ в соответствии с квалификационным уровнем работников, исключением непроизводительных простоев оборудования, минимизации длительности производственного цикла. Экономия времени происходит при мобилизации резервов по всем элементам организации труда (разделении труда, его кооперации, рациональной организации трудового процесса, рациональной организации рабочих мест и т. д.).

2. *Психофизиологические задачи* состоят в том, чтобы обеспечивать работникам здоровые и безопасные условия труда, снижать тяжесть труда, устанавливать рациональные режимы труда и отдыха, что приводит к повышению их работоспособности.

3. *Социальные задачи* состоят в обеспечении работникам содержательного труда, повышения его привлекательности за счет снижения монотонности, перемены труда, в повышении престижности профессий, в обеспечении справедливой оплаты труда.

Решение этих задач приводит к гуманизации труда, т. е. таким условиям его протекания, которые отвечают самым важным запросам человека современного демократического общества.

*Функции организации труда.* Особенности проявления организации труда на предприятии раскрываются через ее функции. Реализованные функции служат критерием оценки уровня организации труда



на предприятии. Используя существующие подходы и развивая их<sup>1</sup>, можно выделить следующие функции:

*Ресурсосберегающая функция* (в том числе трудосберегающая) – направлена на экономию всех используемых ресурсов: рабочего времени, сырья, материалов, энергии и т. п.

*Оптимизирующая функция* обеспечивает полное соответствие уровня организации труда технико-технологическому оснащению производства, уровню интенсивности труда, соответствия уровня оплаты труда его результатам и проч.

*Функция формирования эффективного работника* обеспечивает повышение трудового потенциала за счет эффективной системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала

*Трудоохранная функция* проявляется в создании благоприятных и безопасных условий труда, использовании гибких режимов рабочего времени, установлении рациональных режимов труда и отдыха и проч.

*Функция гармонизации труда* направлена на обеспечение согласованных физических и умственных нагрузок, создание необходимых условий для гармоничного развития личности работника.

*Функция повышения культуры труда* отражает совокупность не только производственно-технических, эстетических, организационных условий деятельности, но и направлена на формирование и реализацию эффективной профессиональной деятельности каждого работника.

*Функция формирования оптимального трудового поведения* оказывает воздействие на трудовое поведение работников, включая дисциплину труда, повышая их мотивацию и трудовую активность.

Вопросы организации труда по своему содержанию многоаспектны.

*Основными направлениями практической работы по организации труда персонала* являются:

1. Разделение и кооперация труда в организации.
2. Рационализация трудовых процессов, внедрение совершенных методов и приемов труда, формирование эффективного стиля индивидуальной работы.
3. Организация рабочих мест и их аттестация.
4. Рационализация условий труда.
5. Формирование рациональных режимов труда и отдыха.

---

<sup>1</sup> Рофе А.И. Научная организация труда: учеб. пособие. М., 1998. С. 66–69.

6. Поддержание высокого уровня дисциплины труда, творческой активности и инициативы.

7. Развитие организационных форм рабочего времени.

8. Развитие системы организации труда на предприятии и др.

*Принципы организации труда.* В общем представлении принципы – это основные положения теории, учения. Они формируются в результате научных исследований и раскрывают основы рациональной деятельности по организации труда персонала на предприятиях.

К общим принципам организации труда относятся:

– принцип системности, проявляющийся в том, что все элементы организации труда имеют большое значение, и каждый из них имеет важное воздействие на достижение общей цели организации труда;

– принцип комплексности означает использование результатов множества исследований различных направлений, но имеющих отношение к вопросам организации труда, трудовой деятельности человека, его функционирования в производственной среде и взаимоотношений в коллективе (физиология труда, социология труда, экономика труда и проч.);

– принцип экономичности требует достижения результатов при решении вопросов организации труда с минимальными затратами ресурсов;

– принцип гуманизации труда направлен на создание наиболее благоприятных условий труда работников с учетом их психофизиологических и социальных потребностей;

– принцип экономичности предполагает решение вопросов организации труда на вариативной основе с выбором наименее затратного варианта.

Возрастание значения организации труда в рыночной экономике. Рыночная экономика – это постоянно меняющаяся внешняя среда, жесткая конкуренция, меняющийся спрос на рынке труда, товаров и услуг. Такие условия вынуждают предприятия разрабатывать стратегии выживания и развития, в которых большая роль отводится организационной составляющей, за счет которой обеспечивается экономия производственных и трудовых затрат, влияющих на снижение себестоимости продукции. Социальная направленность, повышая содержательность труда, способствует снижению текучести кадров, стабилизации коллектива, повышению его мотивации и результативности. Повышение значе-

ния организации труда в рыночных условиях конкретизируется следующими положениями:

1. Привлекательность организационных вопросов заключается в том, что создаются возможности повышения эффективности производства без существенных капиталовложений (например, по сравнению с внедрением новой техники и технологии).

2. Все направления практической деятельности по организации труда обеспечивают лучшее использование сырья, материалов, электроэнергии, оборудования, что влияет на снижение себестоимости продукции.

3. Решение организационных проблем позволяет получить экономию живого труда (трудозатрат), что отражается на экономии фонда заработной платы, следовательно, снижается себестоимость продукции.

4. Снижение себестоимости продукции, в свою очередь, приводит к снижению издержек производства и применению гибкой ценовой политики, привлечению большего количества потребителей продукции и росту прибыли.

5. Создание благоприятных условий труда, его гуманизация повышает работоспособность, снижается заболеваемость и травматизм (что также влияет на сокращение затрат на производство), снижается текучесть кадров, сокращаются затраты на подбор и обучение, способствует стабилизации коллектива.

6. Суммарное воздействие организации труда на конечные результаты деятельности производства приводит к сокращению затрат различных ресурсов на единицу продукции, что способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

7. По мере технико-технологического развития предприятия растет цена единицы времени, рациональное и производительное использование которого прямо связано с уровнем организации труда на предприятии.

## **8.2. Разделение и кооперация труда как основной элемент в системе организации труда, его содержание и социально-экономическое значение**

В процессе создания материальных ценностей человек вступает в различные производственные взаимоотношения с множеством других участников производства посредством разделения между ними общественного труда и последующей его кооперации.

Разделение и кооперация труда – один из важнейших элементов в системе организации труда, так как оно имеет предопределяющее значение для остальных элементов системы: организации трудовых процессов, организации и обслуживания рабочих мест, профориентации и профотбора, форм и методов подготовки кадров и т. д.

*Разделение труда на предприятии* – это качественное и количественное обособление (разграничение) видов трудовой деятельности людей в процессе совместного труда. Разделение труда, приводя к обособлению частичных работ по изготовлению какого-либо продукта, вызывает необходимость объединения трудовой деятельности работающих для того, чтобы их совместные усилия привели к созданию готового продукта.

*Кооперация труда на предприятии*, являясь неотъемлемой стороной процесса разделения труда, представляет объединение людей для планомерного и совместного участия в одном или нескольких, но связанных между собой процессах труда. То есть разделение и кооперация труда – взаимосвязанные и дополняющие друг друга процессы. Разделение труда предполагает специализацию отдельных исполнителей на выполнение определенной части совместной работы, которую невозможно осуществить без четкой согласованности действий отдельных работников, т. е. без кооперации труда.

Все виды общественного разделения труда (по К. Марксу) можно свести к трем: общее, частное и единичное.

*Общее разделение труда* характеризует процесс обособления различных видов деятельности в рамках всего общества (например, производственная и непроизводственная сферы, промышленность, строительство, связь, торговля, сельское хозяйство, сфера обслуживания и т. д.).

*Частное разделение труда* представляет собой обособление различных видов трудовой деятельности по отраслям и внутри отраслей на виды и подвиды. Так, промышленность разделяется на добывающую промышленность и обрабатывающую. Добывающая отрасль включает угольную, нефтяную, торфяную промышленность и т. д. Обрабатывающая отрасль разделяется на химическую, металлообрабатывающую, машиностроительную промышленность и др. Машиностроительная промышленность специализируется на выпуске определенных видов транспортных (локомотивов, самолетов), энергетических машин и т. д.

*Единичное разделение труда* означает обособление отдельных видов работ в рамках определенных структурных подразделений пред-

приятый (цех, участок, бригада), а также распределение работ между отдельными исполнителями.

В рамках данной дисциплины рассматривается единичное разделение труда отдельного предприятия, организации.

От рациональности разделения и кооперации труда зависит уровень интенсивного и экстенсивного использования трудового потенциала отдельных работников и их групп, а также интенсивность и экстенсивность использования оборудования. Следовательно, на основе рациональности разделения и кооперации труда достигается эффективное использование живого и овеществленного труда.

Обособление трудовых процессов и выполнение их работниками разных профессий, специальностей и квалификации способствует:

1. Повышению выработки, так как в этом случае рабочие быстрее приобретают соответствующие навыки и производственный опыт. Кроме того, разделение трудового процесса способствует выработке определенного ритма в работе. Ритм – это закономерное повторение каких-либо действий, когда начало и конец отдельных движений всегда находится в одних и тех же границах пространства и времени. Ритмичная работа способствует выработке автоматизма выполнения движений, что приводит к устранению излишнего напряжения, оберегает центральную нервную систему от дополнительной нагрузки. Каждому работнику свойственен индивидуальный ритм работы, который при необходимости может корректироваться в ходе обучения.

2. Возможности подбора исполнителей с необходимым набором индивидуальных качеств.

3. Сокращению времени подготовки рабочих кадров, более легкому усвоению знаний, необходимых для выполнения определенных функций.

4. Созданию условий для более рациональных методов выполнения трудовых процессов.

5. Сокращению переналадок оборудования, связанных с переключением внимания исполнителя с одного вида работы на другой.

6. Возможности совершенствования орудий труда, применению более новых средств транспортировки.

7. Улучшению организации труда на рабочем месте.

Кооперация труда является сильнейшим средством повышения производительности общественного труда. Известно, что простое объединение усилий людей вызывает повышение работоспособности, производственной активности, порождает дух соревнования. Как из-

вестно, простое объединение усилий людей сопровождается синергетическим эффектом.

В конечном счете от форм разделения и кооперации труда зависят величина трудовых затрат на единицу продукции и, следовательно, уровень производительности труда.

Вместе с тем велика роль социального аспекта научно обоснованного разделения и кооперации труда. Правильный выбор их форм способствует повышению содержательности труда, что и обеспечивает удовлетворенность работающих их трудом, развитию взаимозаменяемости и ответственности за результаты общего труда. Значимость социальной стороны разделения и кооперации труда возрастает и в связи с ростом общеобразовательного и профессионального уровня рабочих.

В этом состоит социальная и экономическая сущность рационального разделения и кооперации труда.

*Разделение и кооперация труда в производственной сфере.* Эффективная организация труда основывается на выборе рациональных форм разделения трудовой деятельности внутри производственного коллектива предприятия, так как они существенно влияют на специализацию и оснащение рабочих мест, уровень их механизации и автоматизации, методы и приемы труда.

Формы внутрипроизводственного разделения труда.

На промышленных предприятиях различают четыре формы внутрипроизводственного разделения труда:

1. *Технологическая форма* связана с разделением производственного процесса по степени однородности различных видов работ.

Разделение труда по технологической однородности выполняемых работ составляет основу группировки состава рабочих по профессиям и специальностям.

Технологическое разделение труда получает свое дальнейшее развитие и углубление в пооперационном, подетальном и предметном разделении труда, когда один рабочий или их группа выполняет на одном рабочем месте только одну производственную операцию, деталь или изделие в целом.

2. *Функциональная форма* определяется специфичностью задач, которые решаются различными группами промышленно-производственного персонала предприятия и работниками различных профессий в производственном процессе. В соответствии с функциональным разделением труда происходит деление на промышленно-производственный персо-

нал и персонал, занятый на непромышленных работах (транспорт, ремонтно-строительные работы, медицинское обслуживание и проч.). Функциональное разделение труда имеет место как между отдельными группами промышленно-производственного персонала, так и внутри каждой из них в зависимости от их роли в производственном процессе: одни непосредственно воздействуют на предмет труда, другие опосредованно участвуют в его создании. Таким образом определяется отношение работников к производственному процессу, который можно разделить на следующие группы:

- работы по непосредственному осуществлению технологического процесса (основные рабочие);
- работы, способствующие осуществлению технологического процесса, направленные на создание условий для бесперебойного протекания производственных процессов (вспомогательные, обслуживающие рабочие);
- технологическое руководство и управление производством (линейно-функциональное руководство на различных уровнях управления, специалисты и служащие);
- содержание производственных помещений и территорий (обслуживающие рабочие);
- охрана предприятия (специальная служба).

На основе функционального разделения труда формируется структурный состав работников предприятия.

3. *Профессиональная форма* осуществляется в зависимости от профессиональной специализации и предполагает выполнение на рабочем месте работы по той или иной профессии (специальности) внутри каждой функциональной группы в зависимости от характера, технологии выполнения работы. Профессия определяет принадлежность рабочего к тому или иному виду деятельности, исходя из способов воздействия на предмет труда (например, шлифовальщик, сверловщик), применяемых орудий труда (автоматчик, машинист), предмета труда (земледел, шихтовщик) или функции (контролер, кладовщик). Специальность отражает конкретную область деятельности в пределах профессии. Например, профессия «токарь» имеет специальности: карусельщик, расточник, револьверщик и т. д.

4. *Квалификационная* – обусловленная различной степенью сложности выполняемых работ, требующих определенного уровня знаний и опыта работников. Квалификационное разделение труда состоит в вычленении более сложных работ и их отделении от простых работ на основе пооперационного разделения труда. Для каждой профессии устанавливаются группы работ различной степени сложности, согласно которым происходит присвоение квалификационного разряда, распределении всех исполнителей по тарифным разрядам.

*Границы разделения труда.* Разделение труда, основанное на большей его специализации, если оно не нарушает требований физиологии труда, всегда влечет за собой повышение производительности труда. Однако чрезмерное разделение труда в ряде случаев вызывает настолько большое увеличение затрат вспомогательного, подготовительно-заключительного времени и времени по обслуживанию рабочего места, что эти затраты поглощают экономию рабочего времени, полученную от большей специализации операций и могут привести к падению производительности труда, снижению использования оборудования во времени. Критерием экономической целесообразности разделения труда является также использование совокупного рабочего времени. Даже при сокращении длительности производственного цикла чрезмерное разделение труда может оказаться нецелесообразным вследствие неполной загрузки исполнителей. Дробная дифференциация процесса и специализация занятых в нем рабочих эффективна лишь тогда, когда обеспечивается полная загрузка всех рабочих. Если же это условие не может быть соблюдено, то в ряде случаев может возникнуть необходимость объединения работ разной квалификации, выполнения одним рабочим основных и вспомогательных функций и совмещение различных профессий.

Пооперационное разделение труда не может быть безграничным, оно имеет технологические, экономические, физиологические и социальные границы, которые меняются с развитием техники, технологии и организации труда и производства.

*Технологической границей разделения труда* является операция, состоящая из однократного перехода (технологически неделимая операция). Технологический переход – это часть операции, характеризующаяся однородностью технологических изменений предметов труда, постоянством режима работы оборудования и инструмента. В рам-



ках отдельных переходов выделяют проходы – повторяющиеся одинаковые части одного перехода (например, двукратное снятие припуска при обточке детали – черновая и чистовая обточка).

*Показателем экономической границы* является увеличение длительности производственного цикла при сравнении вариантов пооперационного разделения труда. Необходимо соблюдать следующее условие: снижение времени обработки изделия должно перекрывать связанное с этим увеличение времени на транспортировку предметов труда, межоперационный контроль и выполнение подготовительно-заключительных работ. При равенстве производственных циклов выбирается тот вариант, при котором увеличивается доля оперативного времени работы оборудования. Необходимо также следить за тем, чтобы формы разделения труда обеспечивали максимальную занятость работников при равной напряженности труда, а также полное использование оборудования.

*Показателем психофизиологической границы* является снижение производительности труда отдельного исполнителя из-за повышенной утомляемости в результате увеличения физических и нервно-психических нагрузок на работника в течение рабочего дня, монотонности выполняемых им движений и постоянной нагрузки на одни и те же части тела и органы чувств человека. Критерии определяются условиями нормального функционирования человеческого организма. Для физической нагрузки нижняя граница составляет расход энергии в размере 2,5–3 ккал/мин, верхняя граница 4,5–5 ккал/мин. Для нервно-психической нагрузки нижняя граница определяется следующими параметрами: количество важных объектов наблюдения, требующих напряженного внимания работника – не более 5 объектов; длительность сосредоточенного наблюдения не должна превышать 25 % сменного времени; темп работы – не превышать 360 движений в час. Верхняя граница определяется соответственно – 25 объектов наблюдения, 75 % сменного времени и 1 080 движений в час.

Сочетание трудовых функций должно быть оптимальным в отношении физических и нервных нагрузок и не должно вызывать отрицательных последствий. Для сравнения различных видов труда можно использовать коэффициент монотонности ( $K_m$ ), который рассчитывается по формуле:

$$K_m = \frac{T_{пд}}{T_0},$$

где  $T_{\text{пд}}$  – время, затрачиваемое на повторяющиеся движения;  $T_o$  – общее время операции (работы).

*Социальной границей* является снижение содержательности труда, сужение возможностей для самостоятельного творчества и совершенствования человека в процессе труда, делающие труд малоинтересным, утомительным, безрадостным.

*Формы кооперации труда на предприятии.* Разделение труда в условиях взаимосвязанных производственных процессов вызывает необходимость его кооперации, т. е. в установлении производственных взаимосвязей отдельных исполнителей в едином процессе. Главная цель кооперации труда – максимальная согласованность в работе отдельных исполнителей или их групп. Это достигается благодаря установлению согласованных индивидуальных или групповых производственных заданий, соблюдению календарного и технологического режимов работы, планомерной загрузки оборудования и рабочих.

С функциональной точки зрения кооперация труда – это установление производственных связей (во времени и пространстве) между различными обособившимися в результате разделения труда трудовыми процессами, что обеспечивает непрерывность, ритмичность, синхронность производства.

С организационной точки зрения – это объединение работников для планомерного совместного участия в одном или разных, но взаимосвязанных между собой трудовых процессах.

Основными формами кооперации труда на предприятии являются:

- Кооперация труда между цехами (межцеховая форма кооперации труда). Межцеховая кооперация основывается на разделении производственного процесса между отдельными цехами и направлена на обеспечение планомерного участия этих цехов в совместных процессах по изготовлению продукции.

- Кооперация труда между различными участками внутри цехов (межучастковая форма кооперации труда). Это взаимосвязь между участками, рабочими бригадами и между рабочими.

- Кооперация труда внутри участков (внутриучастковая кооперация труда) может осуществляться посредством кооперации труда между индивидуальными исполнителями и между бригадами при их наличии.

- Кооперация труда внутри бригад между отдельными исполнителями.

Формы межцеховой и межучастковой (внутрицеховой) кооперации труда зависят от принципа построения цехов и участков. Различают технологическую и предметную формы межцеховой и межучастковой кооперации труда.

При организации труда по технологическому признаку, когда на участках или в цехах выполняются операции только одной разновидности производственного процесса и продукция из одного цеха (участка) передается в другой для продолжения следующей стадии или фазы технологического процесса, имеет место технологическая кооперация. Например, поковки и литые заготовки из кузнечного или литейного цеха передаются в механический, из механического цеха обработанные детали передаются в термический цех; детали из токарного участка передаются на фрезерный, с него – на шлифовальный и т. д.

При организации цехов по предметному признаку, когда в каждом из них полностью изготавливаются определенные детали или узлы, кооперация труда проявляется только на стадии сборки отдельных узлов или машин.

Межцеховая и межучастковая кооперация может объединять как основные, так и вспомогательные цехи и участки. Кооперация основных цехов и участков со вспомогательными цехами носит характер услуг вспомогательных цехов основным (ремонт и наладка оборудования, транспортировка сырья и готовой продукции, контроль и т. д.).

Оптимальные кооперационные связи обеспечиваются продуманной системой производственных связей, текущего планирования производства, организации обслуживания рабочих мест, а также технологической и трудовой дисциплиной.

***Разделение и кооперация труда в сфере управления предприятием.*** Разделение труда в сфере управления предприятием предполагает деление процесса управления на частные процессы, их обособление в самостоятельные виды работ (специализацию), образование структурных подразделений и разграничение должностных обязанностей работников. Разделение и кооперация труда в управлении, так же как и в производственной сфере, направлено на обеспечение качественного выполнения возложенных на работников функций на основе целесообразной специализации отдельных работников и подразделений, строгому разграничению их компетенций, прав и ответственности и по-

следующему четкому взаимодействию всех участников управленческой деятельности.

Кроме того, управление, на всех уровнях его реализации, связано с руководством людьми. Основной продукт управленческого труда – принятие решений, объект воздействия – коллектив, основной производственный инструмент – информация. Воздействие на коллектив осуществляется в соответствии с властными полномочиями, характерными для данного уровня управления, в рамках определенной должности.

Разделение и кооперация труда в управлении считается рациональным, если достигается:

- полное использование рабочего времени в течение рабочего периода;
- равномерная загруженность управленческих работников;
- использование работника в соответствии с его квалификацией и трудовым потенциалом;
- отсутствие дублирования в работе различных служб и исполнителей;
- отсутствие выполнения работником работ, не связанных с его должностными обязанностями;
- отсутствие работ, не закрепленных за конкретными исполнителями;
- четкая система ответственности за каждую функцию и вид работ;
- осуществление делегирования, освобождение квалифицированных работников от операций, которые могут быть выполнены менее квалифицированными работниками;
- рост квалификации работников;
- увязка во времени выполнения различных видов работ.

Следует отметить существование различных подходов к выделению форм разделения труда в управлении. В соответствии с классификацией, предложенной НИИ труда<sup>1</sup>, выделены следующие:

- функциональное (связанное с созданием структурных подразделений и служб, специализированных на выполнении различных функций управления);

---

<sup>1</sup> Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общетраслевые науч.-метод. рек. М.: Экономика. 1991. С. 34–39.

– программно-целевое (обособление специальных групп работников различного профиля для решения крупных задач на определенном этапе деятельности);

– линейное (пообъектное) разделение труда (закрепление линейных руководителей за определенными объектами: участком, цехом, производством);

– технологическое (разделение по видам работ: организационно-распорядительные работы, аналитико-конструктивные, информационно-технические операции с соответствующей специализацией работников);

– профессионально-квалификационное (основано на распределении обязанностей и разграничении ответственности между работниками с учетом занимаемой должности, степени сложности работ и необходимой для их выполнения квалификацией).

Согласно классификации, предложенной Л.Н. Зудиной, разделение труда в управлении основано на трех признаках (состав и содержание функций управления, технологическая однородность работ, сложность выполняемых работ и квалификационные характеристики исполнителей) и, соответственно, выделяются три формы разделения труда<sup>1</sup>:

– функциональное;

– технологическое (разделение по видам работ и операций, закрепленных за определенными группами работников, в укрупненном виде, выражающемся в делении всего персонала на три категории: руководители, специалисты и технические исполнители);

– квалификационное (распределение обязанностей между работниками различной квалификации с учетом сложности работ и занимаемой должности).

Обобщая имеющиеся подходы, можно выделить следующие признаки, по которым осуществляется разделение труда:

– состав функций управления;

– структура и уровни управления;

– технологическая однородность работ;

– сложность выполняемых работ.

---

<sup>1</sup> Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: учеб. пособие. М.; Новосибирск, 1997. С. 70.

В соответствии с этими признаками различают формы разделения труда: функциональное, структурное, технологическое и профессионально-квалификационное.

*Функциональное разделение* труда связано с разграничением и обособлением деятельности работников по функциям управления как относительно самостоятельным сферам: планирование, финансирование, маркетинг, управление персоналом, организация, мотивация и стимулирование и т. п.

*Структурное разделение* труда в управлении строится исходя из таких характеристик управляемого объекта, как организационная структура, масштабы, сфера деятельности, отраслевая принадлежность и т. п. В силу большого разнообразия факторов, воздействующих на разделение труда, оно специфично для каждой организации. Но в то же время можно выделить два основных подхода, составляющих основу структурного разделения труда: по вертикали и горизонтали.

– Вертикальное разделение труда построено на выделении трех уровней управления в соответствии с американским и европейским менеджментом: top management – высшее звено, middle management – среднее звено, first management – низовое звено. Или их можно назвать соответственно: стратегический уровень, функциональный уровень, оперативный уровень. На основе вертикального разделения труда выделяют категории работников: руководители, служащие, технические исполнители.

– Горизонтальное разделение труда отражает степень разделения труда между отдельными единицами (функционализация). Функционализация – это разнообразие заданий, которые должны быть выполнены в рамках отдельных звеньев управления. Наличие большого количества сфер, требующих специализированных знаний и умений, требует более глубокого горизонтального разделения труда. Одной из характеристик, отражающих горизонтальное разделение труда, является охват контролем. Охват контролем – это число подчиненных, которые отчитываются перед одним руководителем.

*Технологическое разделение труда* основано на делении управленческих работ по видам и операциям однородного содержания.

*Профессионально-квалификационное разделение труда* связано с распределением обязанностей и разграничением ответственности меж-

ду работниками с учетом занимаемой должности, степени сложности выполняемых работ, необходимой для этого квалификацией.

*Анализ рациональности разделения и кооперации труда в сфере управления.* Разделение труда работников аппарата управления выражается в их специализации по функциям управления, а также по уровням ответственности и видам выполняемых работ и операций. Кооперация труда проявляется в их функциональном взаимодействии.

Функциональное взаимодействие – это упорядоченная последовательность выполнения различных видов работ, операций и установление определенных технологических зависимостей между структурными элементами системы управления, объединяющих всех участников управленческого процесса.

Исследуя функциональное взаимодействие работников управления, можно определить рациональность разделения труда и кооперационные связи. В основе анализа можно использовать матричный метод. Одним из инструментов, позволяющих определить рациональность разделения и кооперацию труда в управлении, является матрица функционального взаимодействия. Она представляет собой таблицу, в которой по вертикали перечисляются выполняемые функции (в целом по предприятию или в отдельном структурном подразделении), по горизонтали – должностные лица и структурные подразделения (отражается организационная структура управления) (табл. 8.1). Поля матрицы заполняются определенными символами, отражающими ту или иную степень (форму) участия каждого структурного элемента в реализации каждой функции. Наиболее типичный набор символов, отражающих вид участия в реализации функций, представлен ниже:

О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П – представляет исходные данные, информацию, предложения, необходимые для выполнения данной функции;

У – участвует в выполнении данной функции;

С – согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Таблица 8.1

**Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации (пример)**

Функции	Юри- диче- ский отдел	Фи- нан- сово- эконо- но- миче- ский отдел	Бухгал- тер- ская служба	Об- щий от- дел	Произ- водствен- ные и вспомога- тельные подразде- ления	Отдел управ- ления персо- налом	Гене- раль- ный дирек- тор
Подбор и расстановка кадров						О	
Составление плана на- бора персонала		С				О	Р
Составление плана обучения	П	П, С		П	П	О	Р
Предоставление отчетов по движению пер- сонала, штатному рас- писанию, текучести						О	
Предоставление отчетов по движению де- нежных средств по обучению персонала		П				О	Р
Оформление приема, перевода, увольнения работников, а также других операций по личному составу	С	С	У			О	Р
Формирование и веде- ние личных дел работ- ников, внесение в них изменений, связанных с трудовой деятельностью						О	
Трудовая мотивация персонала		С	У			О	Р
Заполнение, ведение и учет трудовых книжек						О	
Выдача справок о на- стоящей и прошлой трудовой деятельности работников						О	

Анализ матрицы функционального взаимодействия позволяет выявить нерациональные согласования, отсутствие поступления необходимой информации, предложений от отдельных подразделений, дублирование в реализации функций, их «провисание» и фрагментарное ис-



полнение. Рационализированное функциональное взаимодействие отражается в проекте матрицы, на основе которой осуществляются меры по совершенствованию разделения и кооперации труда среди работников аппарата управления.

Основными направлениями в совершенствовании разделения и кооперации труда являются:

- совмещение профессий;
- расширение трудовых функций;
- многостаночное обслуживание;
- ротация рабочих мест;
- расширение фронта работы;
- внедрение и развитие коллективных форм организации труда (бригадная форма организации труда, программно-целевые группы, автономные рабочие группы).

### **8.3. Рациональная организация трудовых процессов как основа эффективной деятельности**

*Понятие трудового процесса – организационный аспект.* Трудовой процесс – это процесс прямого или опосредованного техническими средствами воздействия работника на предмет труда с целью изготовления продукции (оказания услуг), сопровождающийся затратами физической и нервной энергии человека.

Основными элементами трудового процесса являются:

Предмет труда – объект воздействия, который должен быть преобразован в продукцию (детали, узлы, полуфабрикаты и проч.).

Средства труда – орудия производства (оборудование, инструменты, оснастка, энергия), здания, помещения.

Технология – способ, совокупность методов воздействия на предмет труда.

Сам труд – рабочая сила человека, его способность к профессиональной деятельности определенной сложности и интенсивности.

*С организационной точки зрения* труд можно характеризовать двояко:

- как систему обеспечения взаимосвязи человека со средствами производства и окружающей средой;
- как систему разделения функций в единстве с кооперацией участников совместного труда (организация трудовой деятельности).

Важно отметить, что *интегрирующая роль организации* проявляется в обеспечении комплексного, системного исследования и решения проблем труда по всем рассмотренным аспектам.

Любой процесс труда, происходящий в рамках предприятия и являющийся частью процесса производства, можно рассматривать в двух аспектах: как совокупность изменений, которые претерпевает предмет труда, и как совокупность действий работников, направленных на целесообразное изменение предметов труда. В первом случае говорят о технологическом процессе, во втором – о трудовом процессе.

*Трудовой процесс* представляет собой цикл последовательно осуществляемых человеком действий, которые необходимы и достаточны для получения промежуточных и конечных результатов работы. Повышение эффективности трудового процесса предполагает совершенствование всех его элементов.

С точки зрения содержания трудовых процессов, характера предмета и продукта труда целесообразно всю совокупность трудовых процессов разделить:

- на трудовые процессы, связанные с производством продукции (трудовые процессы, выполняемые рабочими);
- трудовые процессы в управлении (выполняемые работниками в сфере управления предприятием).

***Содержание и рационализация трудовых процессов в производственной сфере.*** Разнообразие трудовых процессов требует дифференцированного подхода к задачам и методам их рационализации. В этих целях используют классификацию трудовых процессов (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Классификация трудовых процессов

Признаки классификации	Виды трудовых процессов
1. Характер предмета и продукта труда	1.1. Вещественно-энергетические: предмет и продукт труда – вещество (сырье, детали, материалы) или энергия (электрическая, тепловая и т. п.) 1.2. Информационные: предмет и продукт труда – информация
2. Выполняемые функции	2.1. Преобразование предметов труда 2.2. Обслуживание оборудования и рабочих мест 2.3. Обслуживание работающих 2.4. Подготовка и управление производством
3. Периодичность процесса	3.1. Прерывные (дискретные): сопровождаются перерывами для съема готовой продукции и загрузки сырья, в том числе

Признаки классификации	Виды трудовых процессов
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– циклические: постоянно повторяющиеся с одинаковой периодичностью (массовое, крупносерийное производство)</li> <li>– нециклические: не повторяются вообще или повторяются с разной периодичностью (опытное, единичное, мелкосерийное производство)</li> </ul> <p>3.2. Непрерывные: выполняются в течение длительного времени, загрузка сырья, снятие готовой продукции осуществляются без остановки основного процесса, который прерывается один раз в полгода-год для профилактического осмотра и ремонта оборудования</p>
4. Характер участия работника в воздействии на предмет труда	<p>4.1. Ручные: осуществляются при помощи несложных ручных инструментов, приводимых в действие мышечной силой работника или дополнительным источником энергии</p> <p>4.2. Машинно-ручные: преобразование предмета осуществляет исполнительный механизм машины, но перемещение предмета труда относительно инструмента (или наоборот) выполняет работник</p> <p>4.3. Машинные: участие работника в преобразовании предмета труда заключается в установке и снятии изделия, управление работой оборудования</p> <p>4.4. Автоматизированные и аппаратурные: работник осуществляет контроль, настройку, наладку оборудования, смену инструментов, обеспечение запасов предметов труда</p>
5. Стабильность структуры трудового процесса	<p>5.1. С постоянной структурой: одна или несколько операций постоянно закреплены за рабочим местом</p> <p>5.2. С периодически изменяющейся структурой: за рабочим местом закреплена группа операций, выполняемых в различные периодически повторяющиеся промежутки времени</p> <p>5.3. С переменной структурой: на универсальном рабочем месте выполняются различные работы и операции, неповторяющиеся или повторяющиеся через неопределенные промежутки времени</p>
6. Степень регламентации трудового процесса	<p>6.1. Жестко регламентированные: действия, их последовательность, способ выполнения, продолжительность жестко определены технологией или организацией производства, рабочими инструкциями</p> <p>6.2. Относительно регламентированные: работник может изменять последовательность и способ выполнения действия при соблюдении заданных временных параметров и требований к количественным и качественным результатам</p> <p>6.3. Слабо регламентированные: (творческие процессы, связанные с производством новой информации, разработкой новых технологий): регламентирована цель деятельности и ее основные параметры</p>
7. Формы организации трудового процесса	<p>7.1. Индивидуальные: занят один исполнитель, результат его деятельности носит индивидуальный характер</p> <p>7.2. Коллективные: занята группа исполнителей определенной численности и профессионально-квалификационного состава, за ней закреплены определенный объем и номенклатура работ</p>

Рационализация трудового процесса предполагает анализ его состава, структуры элементов и последовательности их выполнения.

Основным структурным элементом трудового процесса является операция, т. е. законченный цикл трудовых действий по изменению предмета труда, выполняемых работником или группой работников на одном рабочем месте.

Структура трудового процесса представлена следующими его элементами:

*Трудовое движение* – однократное перемещение руки, ноги, корпуса, пальцев.

*Трудовое действие* – это логически завершенная совокупность трудовых движений, объединенных единой целью, производимых без перерыва одним или несколькими рабочими органами человека для выполнения приема или комплекса приемов как технологически однородной части операции (перехода).

Трудовые действия составляют *трудовой прием*. Приемом называется законченная совокупность трудовых действий рабочего, непрерывно следующих друг за другом и имеющих определенное целевое назначение.

*Комплекс трудовых приемов* представляет собой совокупность трудовых приемов рабочего по выполнению какой-либо законченной, технологически однородной части операции.

Эффективность и качество труда рабочих во многом зависят от методов труда, которые они применяют при выполнении операций. *Под методом труда* понимается способ выполнения производственного задания, характеризующийся совокупностью определенных трудовых приемов и последовательностью их выполнения.

*Проектирование трудового процесса* – это создание оптимальной структуры рабочих элементов, рациональной последовательности их выполнения, обязанностей и задач работников данного профиля.

В основе проектирования трудовых процессов лежит всесторонний и глубокий анализ трудового процесса, что предполагает изучение его содержания, состава и характера элементов, расположения их в пространстве и во времени. При анализе содержания трудового процесса выявляются лишние и нерациональные приемы, действия и движения. Лишними приемами часто оказываются переключивания предметов труда или инструмента из одной руки в другую, статические приемы (держат, поддерживают), переходы в рабочей зоне или вне зоны и т. д. Как правило, лишние приемы и движения являются результатом неправильной или недостаточно продуманной планировки рабочего места или неполного его оснащения.

При изучении содержания приемов, методов выполнения и траекторий движений ставится целью совершенствовать:

- рабочую позу (удобство, устойчивость, степень наклона, отсутствие лишних статических напряжений);
- сопряжение рук рабочего с инструментом, материалами, приспособлениями (рассматривается положение пальцев, кистей рук, правильность приложения усилий и их распределение);
- способ выполнения движений (выявляется траектория, длина пути, оптимальная скорость, своевременность, простота движений);
- характер движений во времени (наличие пауз, не связанных с потребностью в отдыхе, совмещение движений и их ритмичность).

В результате проектирования рациональных трудовых процессов разрабатываются карты организации труда (инструкционные карты, типовые проекты организации труда и т. д.). *Карта организации труда* – это концентрированное изложение проекта организации труда, разработанного для определенного исполнителя на основе предварительных инженерных, экономических, санитарно-гигиенических, психофизиологических и других исследований.

Вышеописанный метод проектирования трудовых процессов нацелен на усиливающуюся специализацию работников. Как известно, в определенной степени специализация позволяет работнику в короткое время стать настоящим знатоком своего дела и создает условия для максимального роста производительности труда.

Однако специализированная и рутинная работа нравится далеко не всем. При ней отсутствуют мотивы для повышения квалификации, и снижается чувство ответственности.

***Содержание и рационализация управленческого труда.*** Организация труда в сфере управления строится на тех же принципах и понятиях, что и организация труда в производственной сфере. Но существует ряд отличий, которые необходимо учитывать при развитии организационных отношений в управлении предприятием.

Работники аппарата управления, руководители и служащие, в отличие от рабочих, сами непосредственно не воздействуют на предмет труда с использованием средств труда, т. е. не производят материальных ценностей или услуг, а создают необходимые организационно-технические и социально-экономические условия для производства и эффективной деятельности персонала, занятых выполнением производственных операций.

Управление в упрощенном виде представляет собой процесс получения, переработки и передачи информации между управляющим субъ-

ектом (система управления на предприятии) и управляемым объектом (производственная система). Разработанные планы по реализации стратегии развития предприятия, комплект регламентирующих производство документов поступает на управляемый объект, в котором происходят изменения под управляющим воздействием. Эти изменения отражаются в информации различного рода, поступающей обратно в управляющую систему. Цикл возобновляется после переработки полученной информации и принятия соответствующих решений в управляющей системе по корректировке хода производственного процесса. Управляющие процессы включают разработку целей и стратегий развития организации, прогнозирование, планирование, анализ и диагностику деятельности, ее организацию. Информационные потоки в основной и наиболее важной части передаются и трансформируются в виде документов. Тем самым труд служащих является таким же необходимым и производительным, как и труд рабочих.

*Процессы управленческого труда* представляют собой совокупность различных работ и операций, выполняемых руководителями, специалистами и техническими исполнителями для осуществления эффективного управления деятельностью подразделений.

Процесс управления складывается из выполнения комплекса разнообразных функций, каждая из которых включает различные по технологическому содержанию виды работ, которые, в свою очередь, состоят из различных операций. Содержание процессов труда в управлении определяется путем последовательного выделения по каждой функции управления входящих в нее работ, операций и их элементов.

Основным элементом процесса труда с технологической точки зрения является *управленческая трудовая операция*. Поэтому, определяя содержание процессов труда, необходимо установить, из каких трудовых операций он состоит.

*Классификация трудовых операций управленческих работников.*

Поскольку трудовые операции очень разнообразны, в целях их организации и рационализации их необходимо классифицировать по различным признакам<sup>1</sup> (рис. 8.1):

- функционально-технологическому содержанию;
- степени механизации;
- характеру преобразования информации.

---

<sup>1</sup> Организация процессов труда по управлению // Консультант директора. Журнал для руководителей. М.: Инфра-М, 1997. № 23.



Рис. 8.1. Классификация трудовых процессов в управлении

По функционально-технологическому признаку можно выделить следующие группы (рис. 8.2):

1. Организационно-административные операции (1–4-й классы операций).

2. Аналитико-конструктивные операции (5–6-й классы).

3. Информационно-технические операции (7–10-й классы).

4. Эта группировка соответствует технологическому и должностному разделению труда между руководителями (организационно-административные операции), специалистами (аналитико-конструктивные) и техническими исполнителями (информационно-технические). При этом в практической деятельности достаточно часто проявляется взаимосвязь между операциями, относящимися к разным группам и классам. Например, руководитель, выполняя организационно-распорядительные операции, должен осуществлять аналитические операции. Специалисты при выполнении аналитико-конструктивных операций часто выполняют также некоторые организационно административные (координационные) и информационно-технические (формально-логические).

5. Исследование содержания трудовых процессов управленческих работников в соответствии с их классификацией по группам и классам выполняемых операций позволяет определить рациональность их построения, выявить наиболее проблемные зоны, связанные с излишними затратами рабочего времени и определить направления ликвидации «узких мест». Также при изучении рациональности трудовых процессов управленческих работников применяется так называемый поведенческий подход.

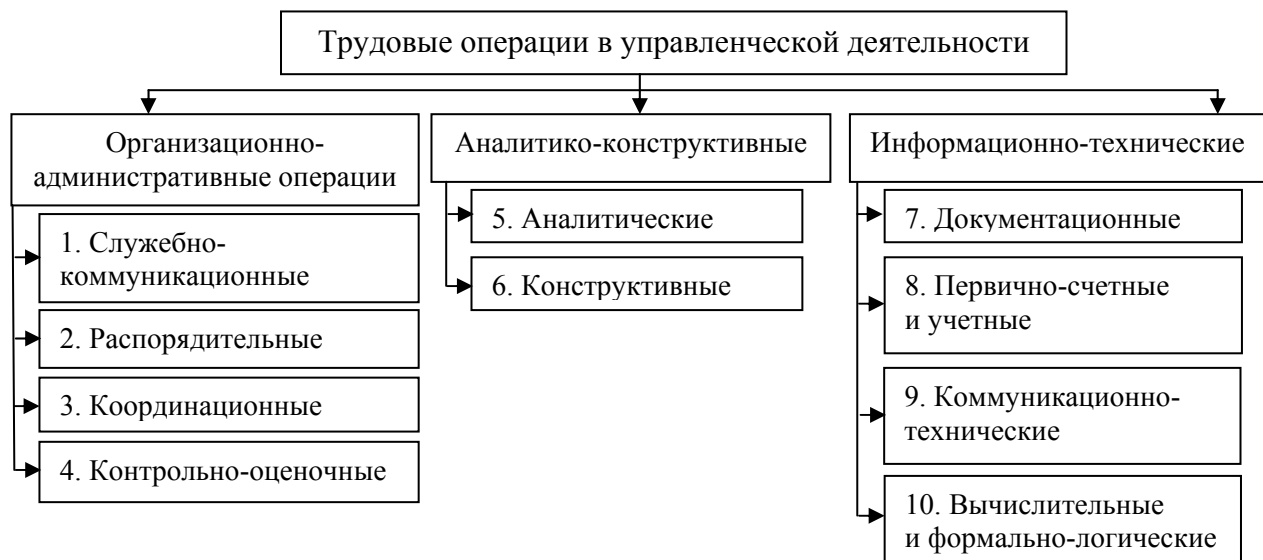


Рис. 8.2. Классификация трудовых операций в управленческой деятельности

*Рационализация и проектирование трудовых процессов* в сфере управления основано на использовании поведенческого подхода.

*Поведенческий подход (бихевиористический)* к рационализации трудового процесса основан на стремлении повысить личный творческий вклад работника в его деятельность. В основе может быть использован метод, именуемый системой должностных характеристик. Предполагается, что на желание работать и степень удовлетворенности работника оказывают влияние три основных психологических параметра:

- значимость данной должности в представлении работника, оценка важности и нужности выполняемой им работы;
- степень ответственности, которую испытывает работник по отношению к результатам своего труда;
- регулярная оценка итогов деятельности работника.

*Расчет коэффициента рациональности трудовых процессов.* Проводить анализ и рационализацию (повышение эффективности) трудового процесса должны профессионалы, прошедшие специальное предварительное обучение.

Для оценки существующей ситуации применяется коэффициент рациональности методов и приемов труда:

$$K_{nm} = 1 - \frac{(T_{up} - T_{np}) \cdot m}{T_{cm} \cdot n},$$



где  $T_{up}$  – средние затраты времени на выполнение операции по исследуемой группе;  $T_{np}$  – средние затраты времени по группе передовых рабочих;  $m$  – количество операций;  $n$  – количество работников в изучаемой группе;  $T_{см}$  – сменное время.

#### 8.4. Организация и аттестация рабочих мест

##### *Понятие рабочего места. Организация рабочего места рабочего.*

Рабочее место является первичной ячейкой, составной частью предприятия, в которой, как правило, представлены все основные элементы производственного процесса. В оптимальной организации рабочего места кроются немалые резервы, так как хорошо организованное рабочее место не только позволяет с меньшими усилиями производить больше продукции, но и способствует сохранению здоровья человека, экономии рабочего времени, расходуемой энергии, формированию мотивированного отношения к труду.

От организации рабочего места во многом зависят результаты работы отдела, службы, участка, цеха, предприятия в целом. Его рациональная организация способствует сокращению затрат рабочего времени, улучшению качества продукции, снижению себестоимости, расхода материалов, энергии и т. п. И наоборот, на рабочем месте проверяются качество и слаженность работы всех подразделений предприятия, в результате чего рациональность организации рабочего места превращается в показатель организации труда, производства и управления в целом. В зависимости от предназначения рабочего места, всю их совокупность можно рассматривать как рабочие места рабочих и рабочие места *работников управленческого труда*.

*Рабочее место рабочего – это зона трудовых действий рабочего или группы рабочих, оснащенная и оборудованная всем необходимым для выполнения производственного задания.*

При организации рабочих мест решаются следующие задачи:

- рациональное использование производственной площади предприятия, организации;
- рациональное расположение на ограниченной площади отдельного рабочего места всех его элементов;
- создание удобства и комфорта для работы исполнителей;

- ограждение работников от воздействия неблагоприятных условий внешней и внутренней производственной среды;
- бесперебойное качественное обслуживание рабочих мест, обеспечение непрерывного, ритмичного функционирования рабочих мест.

К основным направлениям и требованиям, общим при организации любого рабочего места, независимо от его вида и принадлежности к той или иной отрасли, к тому или иному типу производства, можно отнести такие требования, как технические, организационные и психофизиологические.

*Технические требования:* оснащение рабочего места всем необходимым для выполнения работ: оборудованием, инвентарем, средствами связи и т. д.

*Организационные требования:* обеспечение наиболее рационального способа соединения средств и предметов труда с работниками путем оптимального расположения всех элементов рабочего места в его пределах и наиболее рационального обслуживания рабочего места и т. п.

*Психофизиологические требования:* достижение при организации рабочих мест необходимого соответствия технических и организационных факторов рабочего места психофизиологическим особенностям работающих.

Кроме перечисленных, существуют экономические и социально-психологические требования к организации рабочих мест.

*Экономические требования:* обеспечивают повышение производительности труда, снижение затрат на производство, повышение качества продукции или работ и рост заработной платы и доходов всех участников производства.

*Социально-психологические требования:* развитие и повышение квалификации работающих, сплочение трудовых коллективов, удовлетворение трудом и его результатами, а также формирование позитивного психологического климата.

Особенности организации рабочего места зависят от многих факторов: объема работы, количества и состава закрепленных производственных операций, габаритов и количества единиц оборудования, уровня механизации труда и т. п. Совокупность этих факторов называется классификационной характеристикой рабочего места (табл. 8.3).

## Классификация рабочих мест

Основные признаки классификации	Разновидности рабочих мест
Тип производства	Массовое, крупносерийное, мелкосерийное, серийное, единичное
Вид производства	Основное, вспомогательное, обслуживающее
Профессия работника	Токарь, слесарь, экономист, конструктор
Степень специализации	Универсальное, специализированное, специальное
Уровень механизации	Автоматизированное, полуавтоматизированное, механизированное, ручной работы
Количество оборудования	Одностаночное, многостаночное
По месту производства работ	В помещении, на открытом воздухе, на высоте, под водой, под землей, в космосе
Степень подвижности	Стационарное, подвижное
По полу и возрасту	Преимущественно мужского, женского труда, подростков, рабочих, переведенных на легкий труд

В зависимости от специфики производства и целей анализа могут применяться дополнительные классификационные признаки. Правильное отнесение рабочего места к классификационной группе имеет большое значение для рациональной его организации.

Основными направлениями организации рабочих мест, едиными для любого рабочего места, являются: специализация и оснащение рабочих мест; пространственная планировка рабочих мест; обслуживание рабочих мест.

Уровень организации рабочего места зависит от степени его специализации, правильного определения пространственной планировки, оснащенности, качества обслуживания.

*Организация рабочего места* – это комплекс мероприятий по его оснащению необходимыми средствами и предметами труда, их размещению в определенном порядке, внешнему оформлению и созданию благоприятных условий труда.

Организация рабочего места – это формирование производственной среды для работника, его вещественное окружение<sup>1</sup>.

Для того чтобы организовать рабочее место важно определить его специализацию, оснастить всем необходимым оборудованием и техническими средствами, произвести планировку рабочего места и организацию его обслуживания по всем функциям.

<sup>1</sup> Рофе А.И. Научная организация труда.

1. *Специализация РМ* – это определение его четкого производственного профиля. Производственный профиль формируется путем закрепления за рабочим местом обработки однотипных деталей, изделий, определенного набора функций. Сужение специализации путем сокращения номенклатуры изготавливаемых изделий или количества выполняемых операций в разумных пределах приводит к совершенствованию трудовых приемов, повышению производственных навыков и культуры труда, сокращению подготовительно-заключительного времени.

Характеристика уровней специализации рабочих мест приведена в табл. 8.4.

Таблица 8.4

Уровень специализации рабочих мест

Количество наименований деталей, закрепленных на рабочем месте	Тип производства	Характер специализации рабочего места
1	массовое	специальное
От 2 до 10	крупносерийное	специализированное
От 11 до 20	серийное	специализированное
Свыше 20	мелкосерийное и единичное	универсальное

2. *Оснащение рабочего места включает:*

– Основное технологическое оборудование (станки, машины, агрегаты, автоматические линии, пульта, дистанционные управления).

– Вспомогательное оборудование (сборочные, сварочные, испытательные стенды, транспортеры, рольганги, подъемные устройства и краны).

– Технологическая оснастка (приспособления и инструмент: режущий, мерительный и вспомогательный).

– Организационная оснастка (средства для размещения и хранения технологической оснастки, производственная тара, производственная мебель, средства сигнализации и связи).

– Техническая документация (справочная, техническая, учетная: чертежи, нормали, паспортные данные, инструкции, карты организации труда).

Средства оснащения делятся на элементы *постоянного и временного пользования*. К *постоянному оснащению* относится все то, что должно находиться на РМ постоянно, независимо от характера выполняемой работы. Элементы *временного* оснащения предназначены для

выполнения разовых работ. Специальные рабочие места обычно оснащаются только постоянным оборудованием, а специализированные и универсальные имеют еще и временное оснащение, доставляемое на РМ по мере необходимости.

#### *Требования к оснащению*

Главным требованием при выборе *основного технологического оборудования* является обеспечение на РМ необходимой ПТ при соблюдении качественных параметров технологического процесса. При этом рабочему должны быть обеспечены комфортные условия труда и удобная рабочая поза. Оборудование должно соответствовать требованиям эргономики и инженерной психологии.

При оснащении РМ *вспомогательным оборудованием* в первую очередь обращается внимание на создание безопасных условий труда. Вспомогательное оборудование должно быть удобным в эксплуатации, соответствовать антропометрическим данным рабочего и уровню активной рабочей зоны, иметь цветовое оформление согласно требованиям производственной эстетики.

Виды и количество *технологической оснастки* должны соответствовать характеру выполняемых трудовых и производственных процессов на РМ и обеспечивать бесперебойную работу в течение смены. Конструкция технологической оснастки должна способствовать достижению максимальной производительности труда, обеспечивать заданную точность и высокое качество обработки при минимальной утомляемости рабочего и полной безопасности работы.

*Организационная оснастка* должна соответствовать ее функциональному назначению, рациональному размещению и хранению инструмента, рациональному использованию производственной площади, принципам экономии трудовых движений и удобной рабочей позе.

*Планировка рабочих мест.* Важное условие улучшения организации рабочих мест – *планировка рабочего места*, т. е. рациональное пространственное размещение в зоне приложения труда оборудования, рабочей мебели, оснастки, инструментов, светильников и т. д. Основная цель планировки – наиболее эффективно использовать имеющиеся площади, создать исполнителям удобные и безопасные условия труда, обеспечить кратчайшие маршруты перемещения документации, средств и предметов труда, свести к минимуму потери рабочего времени. *Под планировкой рабочего места* понимается система размещения на оп-

ределенном участке производственной площади (в зоне рабочего места) всех элементов его оснащения и создания оптимальных зон для обеспечения наиболее удобных и безопасных условий труда.

*Цель планировки* рабочих мест заключается в следующем:

- создать наиболее удобные, высокопроизводительные и безопасные условия труда;
- наиболее эффективно и экономно использовать производственные площади;
- сократить или ликвидировать ненужные (лишние) движения;
- обеспечить наиболее удобную рабочую позу рабочего.

Различают *внешнюю и внутреннюю* планировку РМ.

Под *внешней* планировкой понимают целесообразное размещение на рабочем месте основного технологического и вспомогательного оборудования, инвентаря и организационной оснастки. *Основным требованием* к внешней планировке является обеспечение минимальных траекторий перемещения рабочего в процессе выполнения работы, уменьшение до минимума числа наклонов и поворотов корпуса рабочего и экономное использование производственной площади.

*Внутренняя* планировка рабочего места представляет собой рациональное размещение технологической оснастки и инструмента в инструментальных шкафах и тумбочках, правильное расположение заготовок и деталей на рабочем месте. Требование: она должна обеспечивать удобную рабочую позу, короткие и малоутомительные трудовые движения.

При планировке важно правильно определить площадь рабочего места. При этом следует помнить о необходимости наиболее экономного использования производственных площадей, создать рабочему возможность экономно расходовать время и энергию.

Рациональная планировка рабочего места предполагает размещение оборудования, оргоснастки, инструментов и приспособлений в оперативной рабочей зоне.

*Рабочая зона* – это участок трехмерного пространства, ограниченный пределами досягаемости рук в горизонтальной и вертикальной плоскостях с учетом поворота рабочего на  $180^\circ$  и перемещением его вправо или влево на 1–2 шага.

*Зона максимальной досягаемости* – пространство, ограниченное воображаемой дугой, очерчиваемой кончиками пальцев полностью вытянутой руки при ее вращении в плечевом суставе.

*Зона оптимальной досягаемости* – пространство, ограниченное пальцами руки при ее вращении в локтевом суставе.

Вышеперечисленные понятия очень важны при рациональной планировке рабочего места.

При оценке существующей зоны досягаемости и проектировании новой зоны используются специальные схемы-нормативы, которые представляют собой схематичное изображение положения рабочего при использовании различных рабочих поз с указанием рациональных параметров его рабочего места.

*Рабочая поза* – положение корпуса, головы, рук и ног работающего относительно орудий и предметов труда.

Наиболее распространенные виды рабочих поз: сидя, стоя и переменная (сидя – стоя).

При проектировании рабочих мест используются специальные нормативы. Например, для работы сидя:

- высота рабочего стола, при обычной работе сидя – 700–750 мм;
- при особо точных работах – 750–800 мм;
- высота пространства для ног (от пола до нижней поверхности стола) – 600–680 мм;
- высота стула – 450–570 мм;
- оптимальная зона досягаемости – 400 мм;
- зона досягаемости рук при фиксированном положении тела – 645 мм;

Наряду с общими характеристиками размеров рабочей зоны и параметрами рабочей мебели, планировка рабочего места должна учитывать также параметры, связанные со зрением: угол мгновенного зрения –  $18^{\circ}$ ; угол эффективной видимости в рабочей зоне –  $30^{\circ}$ ; угол обзора при повороте головы –  $220^{\circ}$ .

Приведенные параметры имеют значение для обеспечения работнику наиболее рациональных рабочих поз.

3. *Организация обслуживания рабочего места.* Важным элементом организации рабочего места является система его обслуживания. Добиться высокой производительности труда невозможно, если рабо-

чий не обеспечен полностью и совершенно заготовками, инструментом, если вовремя не ремонтируется оборудование, нечетко работает транспорт и т. п. Причиной почти половины всех внутрисменных потерь рабочего времени является плохая организация обслуживания рабочих мест. Только благодаря бесперебойному, четкому снабжению рабочего места всем необходимым можно избежать этих потерь и обеспечить нормальный трудовой ритм на каждом трудовом месте.

Следует подчеркнуть, что здесь речь идет об *организации* обслуживания рабочего места, так как *обслуживание* рабочих мест – задача техническая.

*Организация обслуживания рабочего места связана с установлением системы взаимодействия какого-либо рабочего места и работника, занятого на нем, с другими рабочими местами и работниками, которые призваны обеспечивать его бесперебойную и качественную работу<sup>1</sup>.*

Организация обслуживания рабочих мест связана с решением следующих вопросов:

- определить, в каких видах обслуживания нуждается данное рабочее место и его работник;
- определить норму обслуживания по каждому его виду и объем в смену (или другой период: неделю, месяц, год);
- установить регламент обслуживания, график с указанием времени, последовательности и периодичности обслуживания;
- закрепить виды обслуживания за определенными исполнителями или подразделениями.

К основным функциям обслуживания независимо от характера и особенностей изготавливаемой продукции относятся следующие функции:

1. *Производственно-подготовительная*, заключающаяся в распределении работ, комплектовании заготовок, деталей, вспомогательных материалов и т. п.;

2. *Транспортная и погрузочно-разгрузочная*, т. е. доставка всего необходимого на рабочее место, межоперационное перемещение деталей, полуфабрикатов и т. д.;

3. *Складская*, состоящая в приемке, взвешивании, маркировке, складировании, хранении, учете и выдаче различных материалов, полуфабрикатов и т. п.

---

<sup>1</sup> Рофе А.И. Научная организация труда.



4. *Инструментальная*, заключающаяся как в обеспечении рабочих мест всеми видами инструмента и технологических приспособлений (режущий и мерительный инструмент, штампы, кондукторы, копиры, калибры, зажимы и т. п.), так и в организации ухода за ними, заточка и ремонт.

5. *Наладочная*, т. е. наладка, подналадка и необходимая регулировка производственного оборудования и оснастки.

6. *Контрольная*, заключающаяся в контроле за качеством продукции, сырья, материалов, технологических режимов, инструмента, в учете, анализе и предупреждении брака.

7. *Энергетическая* – бесперебойное обеспечение рабочих мест всеми необходимыми видами энергии: водой, электроэнергией, паром, сжатым воздухом, топливом и др.

8. *Ремонтная* – текущий ремонт и межремонтное профилактическое обслуживание технологического оборудования, подъемно-транспортных средств и др.

9. *Ремонтно-строительная* – текущий ремонт и поддержание в рабочем состоянии зданий и сооружений.

10. *Хозяйственно-бытовая* – систематическое поддержание чистоты и порядка на рабочих местах и в проходах к ним, обеспечение рабочих питьевой водой, молоком, ремонт спецодежды и т. п.

Для того чтобы обслуживание было эффективным, в его основе должны лежать следующие принципы:

- *Системность* – четкое определение цели, тщательная проработка организации работы всех функциональных подразделений, занятых обслуживанием рабочих мест, и их взаимодействия;

- *Функциональность* – четкая специализация рабочих по функциям обслуживания;

- *Комплексность* – всесторонний охват обслуживанием по всем производственно значимым функциям, синхронизация регламентов, то есть согласованность во времени всех видов обслуживания;

- *Плановость* – обслуживание должно быть частью внутрипроизводственного планирования, организованное на расчетах потребности в видах, сроках и объемах обслуживания по каждому рабочему месту;

- *Предупредительность* – заблаговременность обслуживания для обеспечения бесперебойной работы;

- *Своевременность* – строгое соблюдение регламента обслуживания;
- *Высокое качество* – соблюдение требуемых параметров при обслуживании рабочих мест;
- *Оперативность* – быстрое реагирование на непредвиденные сбои и устранение недостатков в максимально сжатые сроки;
- *Экономичность* – использование наиболее совершенных технологий обслуживания с наименьшими затратами труда и материальных средств.

Разработка организации обслуживания рабочих мест осуществляется в следующем порядке:

- установление состава и объема работ по обслуживанию в целом для подразделения;
- выделение работ по обслуживанию, которые целесообразно передать основным рабочим;
- расчет норм затрат труда вспомогательных работников (нормы численности, нормы времени обслуживания, нормы обслуживания);
- распределение работ между вспомогательными работниками с учетом функционального разделения труда между ними и норм затрат труда;
- установление коллективной или индивидуальной формы обслуживания;
- расчет физических норм обслуживания;
- разработка регламентов обслуживания (графиков, расписаний, маршрутов движения);
- проектирование организации стационарных и передвижных рабочих мест вспомогательных работников.

Анализ состояния рабочего места можно проводить, используя табл. 8.5.

Таблица сравнительных характеристик рабочего места рабочего

Параметры оценки	Нормативные значения, по должностной инструкции, карте организации рабочего места, современные требования и т. д.	Фактические значения	Отклонения от нормативных значений, комментарии
<b>1. Специализация РМ</b>			
– профиль деятельности, основные параметры по классификации РМ – выполняемые функции, действия			
<b>2. Оснащение РМ</b>			
– основное технологическое оборудование (требования и их выполнение) – вспомогательное оборудование (требования и их выполнение) – технологическая оснастка (требования и их выполнение) – организационная оснастка (требования и их выполнение) – техническая документация (требования и их выполнение)			
<b>3. Планировка РМ</b>			
– расположение на производственной площади – внешняя планировка РМ – внутренняя планировка РМ			
<b>4. Обслуживание РМ</b>			
– <b>по функциям обслуживания:</b> – производственно-подготовительная – транспортная – складская – инструментальная – наладочная – контрольная – энергетическая – ремонтная – ремонтно-строительная – хозяйственно-бытовая			
– <b>по системе обслуживания</b> – централизованная – комбинированная – смешанная			
– <b>по форме обслуживания</b> – дежурная – планово-предупредительная – стандартная			

### ***Организация рабочих мест работников управленческого труда.***

Под рабочим местом работника управленческого труда понимается зона его трудовой деятельности, оснащенная необходимыми средствами труда.

Организация рабочих мест этой категории работников включает<sup>1</sup>:

- планировку служебных помещений и размещение в них рабочих мест;
- планировку рабочих мест сотрудников;
- оснащение рабочих мест необходимой мебелью и современной организационной техникой.

Критерием рациональности организации рабочих мест является экономия рабочего времени, создание комфортных условий труда, снижение затрат труда работников.

*Планировка рабочих мест* работников управленческого труда предполагает такое размещение средств и предметов труда на рабочем месте, которое создает удобные условия для выполнения трудового процесса. Рациональная планировка достигается использованием в размещении параметров рабочей зоны, зоны максимальной и оптимальной досягаемости.

*Оснащение* рабочих мест предполагает наличие необходимых технических средств, средств связи и служебной мебели (оргтехники). Решая проблему выбора оргтехники на рабочих местах, необходимо руководствоваться не только спецификой каждого рабочего места, объемом и трудоемкостью работ. Наиболее оптимальный вариант должен учитывать экономичность выполняемых работ, а также издержки на приобретение и эксплуатацию технических средств, на привлечение и обучение персонала.

Параметры оценки рабочих мест служащих представлены в табл. 8.6.

Таблица 8.6

Таблица сравнительных характеристик рабочего места служащего

Параметры оценки	Нормативные значения	Фактические значения	Отклонения от нормативных значений, комментарии
<b>1. Планировка служебных помещений и размещение в них РМ</b> – кабинетная система			

<sup>1</sup> Зудина Л.Н. Организация управленческого труда.

Параметры оценки	Нормативные значения	Фактические значения	Отклонения от нормативных значений, комментарии
<ul style="list-style-type: none"> <li>– зальная система</li> <li>– соответствие планировки требованиям</li> </ul>			
<b>2. Специализация РМ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– профиль деятельности, основные параметры по классификации РМ</li> <li>– выполняемые функции, действия</li> </ul>			
<b>3. Организационный уровень</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– рациональность должностных обязанностей</li> <li>– рациональность процессов труда</li> <li>– соответствие сложности работы квалификации и специальности</li> <li>– информационное обслуживание</li> <li>– уровень нормирования</li> <li>– рациональность методов организации труда</li> <li>– прогрессивность оплаты труда</li> </ul>			
<b>4. Технический уровень РМ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оснащение РМ (ВТ, оргтехника, мебель): наименование, тип, модель, количество</li> <li>– состояние</li> <li>– использование</li> <li>– техническая документация (требования и их выполнение)</li> </ul>			
<b>5. Планировка РМ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– расположение на производственной площади</li> <li>– внешняя планировка РМ</li> <li>– внутренняя планировка РМ</li> </ul>			
<b>6. Обслуживание РМ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– производственно-подготовительная</li> <li>– наладочная</li> <li>– контрольная</li> <li>– энергетическая</li> <li>– ремонтная</li> <li>– ремонтно-строительная</li> <li>– хозяйственно-бытовая</li> </ul>			
<b>7. Условия труда</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– санитарно-гигиенические</li> <li>– эстетические</li> <li>– психофизиологические</li> </ul>			

## 8.5. Определение уровня организации труда на предприятии

*Задачи анализа организации труда на предприятии.* Анализ уровня организации труда является одним из важнейших разделов экономического анализа на предприятии. Сущность анализа организации труда состоит в комплексном научно обоснованном исследовании существующей на предприятии организации труда с целью выявления положительных и отрицательных характеристик, определения резервов повышения уровня организации труда. Мобилизация резервов позволит улучшить использование рабочего времени, повысить производительность труда и повлиять на конечные результаты деятельности предприятия.

При анализе состояния организации труда предполагается:

- определить факторы, которые влияют на изменение организации труда (разделить их на основные факторы и второстепенные);
- установить последствия осуществления мероприятий по совершенствованию организации труда с разделением их на прямые последствия и сопутствующие;
- оценить влияние каждого фактора и выявить направленность этого влияния (положительное или отрицательное);
- выявить недостатки в организации труда, а также определить полученные достижения;
- разработать мероприятия по устранению выявленных недостатков и использованию достижений;
- определить уровень организации труда до начала работы по ее совершенствованию;
- определить степень соответствия начального уровня организации труда уровню, принятому за эталон;
- выявить изменения в организации труда за анализируемый период, определить их количественное значение;
- оценить эффективность проведенной работы с точки зрения конечного результата – достигнутого уровня организации труда.

*Действующие методики анализа организации труда.* Точность и трудоемкость оценки в решающей степени зависят от того, что принято за эталон измерения и насколько эта мера универсальна. Еще в советский период в течение ряда лет в результате усилий отдельных коллективов ученых и практиков было предложено несколько эталонов опре-

деления уровня организации труда и соответствующих методик. В методиках применяются различные подходы к определению уровня организации труда, эталонам измерения, а следовательно, и к формированию системы показателей анализа и оценки состояния организации труда на предприятии. Их можно сгруппировать следующим образом:

1. Показатели формируются на базе полиэталона, между ними не соблюдаются причинно-следственные связи (НИИ труда, Рыбинская методика, Пермская, Украинская и др.).

2. Показатели формируются на базе моноэталона (методики ВЗФЭИ, Института экономики).

3. Показатели строятся с применением поправочных коэффициентов к оценочным показателям (ряд заводских методик).

По большинству методик общий уровень организации труда на предприятии определяется средним (интегральным) коэффициентом уровня организации труда, который рассчитывается на основе ряда частных коэффициентов. Например, одной из распространенных методик применяются следующие коэффициенты:

– уровень внутризаводского производственного планирования и ритмичности производства;

– уровень качества продукции;

– уровень механизации труда;

– уровень санитарно-гигиенических и эстетических условий труда;

– уровень безопасности труда;

– уровень технического нормирования труда;

– уровень использования рабочего времени;

– соотношение основных и вспомогательных рабочих;

– уровень квалификации кадров;

– уровень трудовой дисциплины;

– уровень стабильности кадров;

– уровень производительности труда;

– уровень прогрессивности технологических процессов.

Методики машиностроительных предприятий содержат 18 показателей, результирующий показатель – уровень производительности труда (0→1). Чем ближе интегральный показатель к 1, тем выше уровень организации труда на предприятии. Такой подход к определению уровня организации труда позволяет получить достаточно точный результат, однако при этом не исключена возможность повторного счета.

Кроме того, значимость различных факторов не одинакова, что также влияет на точность рассчитанного среднего коэффициента.

*Количественная оценка уровня организации труда по методике НИИ труда (на основе полиэталоны).* Для обеспечения единства в определении уровня организации труда НИИ труда разработаны методические основы количественной оценки уровня организации труда, производства и управления на предприятии. В соответствии с ними общий организационный уровень предприятия ( $Y_{т.п.у.}$ ) определяется как средневзвешенная величина уровней организации труда, производства и управления по формуле:

$$Y_{т.п.у.} = \frac{(Y_{от} \cdot Ч_1) + (Y_{он} \cdot Ч_2) + (Y_{оу} \cdot Ч_3)}{Ч_1 + Ч_2 + Ч_3},$$

где  $Y_{от}$ ,  $Y_{он}$ ,  $Y_{оу}$  – соответственно уровень организации труда, производства и управления;  $Ч_1$ ,  $Ч_2$ ,  $Ч_3$  – соответственно численность рабочих, ППП, аппарата управления, чел.

Каждый из входящих в эту формулу уровней представляет собой общий интегральный коэффициент. Показатели оценки, относящиеся непосредственно к организации труда, – это целая система показателей, представленная коэффициентами:

1. Коэффициент разделения труда:

$$K_{pm} = 1 - \frac{\sum T_{нпр}}{T_{см} \cdot n},$$

где  $\sum T_{нпр}$  – суммарное время непредусмотренных планом работ;  $T_{см}$  – сменное время;  $n$  – количество человек в группе.

2. Коэффициент кооперации труда:

$$K_{кт} = 1 - \frac{\sum T_{нк}}{T_{см} \cdot n},$$

где  $\sum T_{нк}$  – суммарные потери рабочего времени в связи с недостатками в кооперации труда.

3. Коэффициент организации рабочих мест:

$$K_{pm} = \frac{N_{mun}}{N_{общ}},$$



где  $N_{тип}$  – количество рабочих мест, организованных в соответствии с типовыми проектами или в соответствии с современным уровнем требований к нему;  $N_{общ}$  – общее количество рабочих мест.

4. Коэффициент нормирования труда:

$$K_{нт} = \frac{N_{нон}}{N_{общ}},$$

где  $N_{нон}$  – количество научно-обоснованных норм;  $N_{общ}$  – общее количество норм.

5. Коэффициент условий труда:

$$K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \cdot \dots \cdot K_n,$$

где  $K_1, K_2, K_3$  и т. д. – учитываемые факторы производственной среды;  $n$  – количество факторов производственной среды.

6. Коэффициент дисциплины труда:

$$K_{дт} = \left(1 - \frac{\sum T_{вн}}{T_{см} \cdot n}\right) \cdot \left(1 - \frac{\sum T_{цд}}{T_{пл} \cdot n}\right),$$

где  $\sum T_{вн}$  – суммарные внутрисменные потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины;  $\sum T_{цд}$  – суммарные целодневные потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины;  $T_{см}$  – сменный фонд рабочего времени;  $T_{пл}$  – плановый фонд рабочего времени;  $n$  – количество человек в структурном подразделении.

Количество коэффициентов, учитываемых при расчете уровня организации труда, определяется на предприятии с учетом специфических особенностей производства. При этом показатели также могут быть подобраны для каждого конкретного подразделения.

Общий уровень организации труда в подразделении определяется расчетом интегрального показателя:

$$Y_{ом} = \sqrt[n]{K_1 \cdot K_2 \cdot K_3 \dots K_n},$$

где  $K_1, K_2, \dots, K_n$  – частные коэффициенты;  $n$  – количество коэффициентов.

Расчет уровня организации труда в целом по предприятию рассчитывается следующим образом:

$$Y_{ом} = \frac{\sum (K_{от_i} \cdot q_i)}{\sum q_i},$$

где  $K_{om}$  – уровень организации труда в подразделении;  $Ч_i$  – численность работников в подразделении;  $\sum Ч_i$  – численность работников предприятия, чел.

Влияние частных показателей на рост производительности труда определяется по формуле:

$$P = \frac{K_p - K_\phi}{K_{om}} \cdot 100 ,$$

где  $K_p$  – расчетный коэффициент соответствующего показателя;  $K_\phi$  – фактический коэффициент частного показателя;  $P$  – рост производительности труда, %;  $K_{om}$  – общий уровень организации труда.

Влияние уровня организации труда на рост производительности труда:

$$P_{общ} = \frac{1 - K_{om}}{K_{om}} \cdot 100 .$$

*Методика расчета уровня организации труда на основе моно-эталоны.*

В качестве показателя, комплексно отражающего состояние организации труда на предприятии, можно использовать совокупный фонд рабочего времени. В величине фактически использованного фонда отражаются все негативные стороны организации труда, так как недостатки любого направления в организации труда напрямую связаны с величиной рабочего времени. Для анализа использования фонда рабочего времени необходимо установить его потенциальную величину:

$$\Phi_{рв.пот.} = \Phi_k - (\sum НП * РД + \sum ВНП),$$

где  $\Phi_{рв.пот.}$  – потенциальный (возможный для использования) фонд рабочего времени;  $\Phi_k$  – календарный фонд рабочего времени;  $НП$  – целодневные нерезервообразующие потери рабочего времени (основные и дополнительные отпуска);  $РД$  – плановая продолжительность рабочего дня, ч;  $\sum ВНП$  – внутрисменные нерезервообразующие потери (сокращение рабочего дня подросткам, неполный рабочий день кормящим матерям и проч.).

При определении уровня организации труда величина совокупного потенциального фонда рабочего времени принимается за 1. Уровень фактического использования этого фонда может быть равен 1 только в том случае, если время всех резервообразующих неявок и потерь будет

полностью использовано для производительной работы. На практике этого трудно достигнуть. Уровень организации труда ( $Y_{от}$ ) будет равен отношению фактически использованного фонда рабочего времени ( $\Phi_{рв.ф}$ ) к потенциальному ( $\Phi_{рв.пот}$ ):

$$Y_{от} = \frac{\Phi_{рв.ф}}{\Phi_{рв.пот}}.$$

В состав использованного времени включаются:

1. Затраты времени на выполнение заданной работы ( $T_з$ ), в которые входят:

- время на подготовку к работе ( $T_{пз}$ );
- время оперативной работы ( $T_{оп}$ );
- время организации и технического обслуживания рабочего места ( $T_{обс}$ ).

2. Время «не работы», включаемое в норму времени ( $T_{нер}$ ):

- время на отдых ( $T_{отд}$ );
- время на личные надобности ( $T_{лн}$ );
- технологически неизбежные перерывы ( $T_{тп}$ );
- время необходимого активного наблюдения за ходом технологического процесса ( $T_{ан}$ ).

3. Затраты времени на выполнение работ, не обусловленных производственным заданием ( $T_{ппз}$ ):

- затраты времени на дополнительную работу, вызванную отклонениями от технологии ( $T_{откл}$ );
- время исправления брака ( $T_{бм}$ );
- время работ, вызванных нарушениями хода производства, которые не обусловлены недостатками организации труда ( $T_{сл}$ ).

Включаются плановые резервообразующие неявки (норматив временной нетрудоспособности и проч.). Расчет ведется в часах. Величину использованного фонда рабочего времени можно определить по формуле:

$$T_{ф} = T_з + T_{нер} + T_{ппз} + T_{рз.пл.}$$

Включение в использованное рабочее время времени выполнения работ, не обусловленных производственным заданием, вызывается тем, что причиной их возникновения являются не недостатки в организации труда, а, например, некондиционное сырье или отсутствие научных решений, которые позволили бы полностью исключить отдельные непредусмотренные затраты труда.

Использование потенциального совокупного фонда рабочего времени можно определять как по отдельным функциональным группам работников, так и по производственным и управленческим подразделениям.

Одним из показателей уровня организации труда является также тяжесть труда. Исчисляется два частных показателя:

- удельный вес ручного труда;
- удельный вес тяжелого ручного труда.

Существующие методики предлагают три способа определения удельного веса ручного труда:

- по удельному весу механизированных процессов в общем объеме производства;
- по количеству рабочих мест, на которых используется только ручной труд;
- по соотношению затрат машинного и ручного труда в общей трудоемкости продукции.

Наиболее точным является третий способ. Удельный вес ручного труда ( $Y_p$ ) определяется:

$$Y_p = \frac{T_p}{T_o},$$

где  $T_p$  – количество времени, отработанное на ручных работах, чел.-ч;  
 $T_o$  – общая производственная трудоемкость продукции.

Для определения удельного веса тяжелого ручного труда ( $Y_{pt}$ ) необходимо число рабочих, труд которых оплачивается по повышенным ставкам в связи с неблагоприятными условиями труда ( $Ч_{pt}$ ), отнести к общей численности рабочих ( $Ч_o$ ).

$$Y_{pt} = \frac{Ч_{pt}}{Ч_o}.$$

Эти два показателя используются как дополнительные при определении уровня организации труда.

## **8.6. Определение экономической эффективности мероприятий по организации труда**

Экономическая эффективность внедрения мероприятий по организации труда определяется величиной снижения затрат живого и овеществленного труда, в результате которого повышается производительность труда.

Общими основными показателями экономической эффективности мероприятий по организации труда, определяющими целесообразность их внедрения, являются рост производительности труда и годовой экономический эффект.

*Прирост производительности труда* (прирост выработки – В) определяется через снижение трудоемкости продукции, экономии численности работников и увеличения фазы устойчивой работоспособности.

Влияние снижения трудоемкости на рост производительности труда определяется по формуле:

$$\Delta B(\%) = \frac{\Delta T\% \cdot 100}{100 - \Delta T\%},$$

где  $T$  – снижение технологической трудоемкости продукции в результате внедрения мероприятий.

Прирост производительности труда в результате экономии численности рассчитывается по формуле:

$$ПТ = \frac{\mathcal{E}_q}{\mathcal{C} - \mathcal{E}_q} \cdot 100,$$

где  $\mathcal{E}_q$  – относительная экономия численности (высвобождение численности работающих после внедрения мероприятий);  $\mathcal{C}$  – расчетная среднесписочная численность работников, чел.

Расчет роста производительности труда в целом по всем мероприятиям:

$$П = \frac{\sum_1^n \mathcal{E}_q \cdot 100}{\mathcal{C}_{cc} - \sum_1^n \mathcal{E}_q},$$

где  $\sum_1^n \mathcal{E}_q$  – сумма относительной экономии численности работающих по всем мероприятиям;  $n$  – количество мероприятий.

Прирост производительности труда (в процентах) за счет увеличения продолжительности фазы устойчивой работоспособности в результате улучшения условий труда рассчитывается по формуле:

$$П = \frac{P_1 - P}{P + 1} \cdot 100 K_n,$$

где  $P_1$  – удельный вес длительности фазы повышенной работоспособности в общем фонде рабочего времени после внедрения мероприятий по улучшению условий труда;  $P$  – то же до внедрения мероприятий;  $K_n$  – поправочный коэффициент, отражающий долю прироста производи-

тельности труда, обусловленную функциональным состоянием организма человека в различных условиях труда (принимается равным 0,20).

*Годовой экономический эффект* рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}_r = (C_1 - C_2) \cdot B_2 - E_n \mathcal{Z}_{ед},$$

где  $C_1$  и  $C_2$  – себестоимость единицы продукции до и после внедрения мероприятия в натуральном выражении, р.;  $E_n$  – нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности (величина, обратная нормативному сроку окупаемости  $T_n$ );  $\mathcal{Z}_{ед}$  – единовременные затраты, связанные с разработкой и внедрением мероприятий, р.

Нормативный коэффициент сравнительной экономической эффективности  $E_n$  равен 0,15 (нормативный срок окупаемости  $T_n$  принят 6,7 года).

*Частные показатели экономической эффективности мероприятий по организации труда:*

- прирост объема производства;
- относительная экономия (условное высвобождение) численности работающих;
- экономия по элементам себестоимости продукции.

*Прирост объема производства ( $V$  %):*

$$V = \frac{B_2 - B_1}{B_1} \cdot 100,$$

$$V = \frac{C_T + \mathcal{E}_{вр}}{B_1} \cdot 100,$$

где  $B_1$  и  $B_2$  – годовой объем производства до и после внедрения мероприятия, выраженный в нормо-ч, чел.-ч, в натуральном или стоимостном выражении;  $C_m$  – годовое снижение трудоемкости (нормо-ч, чел.-ч) при  $B_1$ , выраженном в тех же единицах;  $\mathcal{E}_{вр}$  – годовая экономия рабочего времени в связи с уменьшением его потерь, нормо-ч, чел.-ч.

Относительная экономия (условное высвобождение) численности работающих ( $\mathcal{E}_ч$ ) рассчитывается следующим образом.

1. За счет снижения трудоемкости:

$$\mathcal{E}_ч = \frac{\Sigma(t_1 - t_2) \cdot B_2}{\Phi_d \cdot K_{н.б}},$$

где  $t_1$  и  $t_2$  – трудоемкость единицы продукции до и после внедрения мероприятия, нормо-ч;  $\Phi_d$  – фонд рабочего времени одного рабочего до

внедрения мероприятия, ч;  $K_{н.б.}$  – коэффициент выполнения норм выработки в базисном году.

2. За счет снижения потерь рабочего времени:

$$\mathcal{E}_ч = \left( \frac{\Phi_{п}}{\Phi_{д}} - 1 \right) \cdot Ч_1$$

или

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Б_1 - Б_2}{100 - Б_2} \cdot Ч_2,$$

где  $\Phi_{д}$  и  $\Phi_{п}$  – фонд рабочего времени одного работающего до и после внедрения мероприятия, ч;  $Ч_1$  – численность работающих до внедрения мероприятия, чел.;  $Б_1$  и  $Б_2$  – потери рабочего времени до и после внедрения мероприятия, %.

3. За счет прироста объема производства:

$$\mathcal{E}_ч = Ч_1 \left( 1 + \frac{V}{100} \right) - Ч_2,$$

где  $Ч_1$  и  $Ч_2$  – численность работающих до и после внедрения мероприятия, чел.;  $V$  – прирост объема производства в результате внедрения мероприятия, %.

4. За счет прироста выработки в результате повышения квалификации (при неизменных нормах выработки и прочих равных условиях):

$$\mathcal{E}_ч = \frac{Ч_{нв} \cdot P_{нв}}{100}$$

при

$$P_{нв} = \frac{P_{нв2} - P_{нв1}}{P_{нв1}} \cdot 100,$$

где  $Ч_{нв}$  – численность рабочих, увеличивших выполнение норм выработки в результате повышения квалификации, чел.;  $P_{нв}$  – прирост процента выполнения норм выработки рабочими;  $P_{нв1}$  и  $P_{нв2}$  – выполнение норм выработки соответственно до и после повышения квалификации, %.

Экономия по отдельным элементам себестоимости:

А. Экономия заработной платы.

1. За счет снижения трудоемкости:

$$\mathcal{E}_{зп} = (З_{п1} - З_{п2}) \cdot \left( 1 + \frac{Д}{100} \right)$$

$$З_{зс} = (P_1 - P_2) \cdot \left( 1 + \frac{Д}{100} \right) \cdot В_2,$$

где  $\mathcal{E}_{зн}$ ,  $\mathcal{E}_{зс}$  – экономия заработной платы от снижения трудоемкости соответственно при повременной (повременно-премиальной) и сдельной оплате труда, р.;  $\mathcal{Z}_{n1}$ ,  $\mathcal{Z}_{n2}$  – годовой фонд заработной платы рабочих повременщиков до и после внедрения мероприятия, р.;  $\mathcal{D}$  – дополнительная заработная плата, %;  $P_1$ ,  $P_2$  – сдельные расценки на единицу продукции до и после внедрения мероприятия, р.

2. За счет уменьшения численности работников:

$$\mathcal{E}_3 = \mathcal{E}_ч \cdot \mathcal{Z}_{ср} - \Delta\Phi_{ср} \cdot \mathcal{Ч}_2,$$

где  $\mathcal{E}_ч$  – абсолютное высвобождение численности работников, чел.;  $\mathcal{Z}_{ср}$  – среднегодовая заработная плата одного работника (основная и дополнительная) до внедрения мероприятия, р.;  $\Delta\Phi_{ср}$  – прирост фонда средней заработной платы, вызванный внедрением мероприятия, р.;  $\mathcal{Ч}_2$  – численность работающих после внедрения мероприятия, чел.

Экономия по фонду заработной платы влечет за собой экономию по отчислениям на социальное страхование:

$$\mathcal{E}_{сс} = \mathcal{E}_3 \cdot \frac{e}{100},$$

где  $\mathcal{E}_{сс}$  – годовая экономия по отчислениям на социальное страхование, р.;  $e$  – отчисления на социальное страхование, %.

Полная экономия за счет снижения трудоемкости или уменьшения численности работников составит:

$$\mathcal{E}_с = \mathcal{E}_3 + \mathcal{E}_{сс}.$$

Б. Экономия за счет снижения расхода сырья и материалов:

$$\mathcal{E}_с = (\mathcal{M}_1 - \mathcal{M}_2) \cdot \mathcal{B}_2 \cdot \mathcal{Ц},$$

где  $\mathcal{M}_1$ ,  $\mathcal{M}_2$  – норма расхода материала на единицу продукции до и после внедрения мероприятия в натуральном выражении;  $\mathcal{B}_2$  – годовой объем продукции после внедрения мероприятия в натуральном выражении;  $\mathcal{Ц}$  – цена единицы измерения соответствующего материала, р.

В. Экономия от снижения брака:

$$\mathcal{E}_с = \frac{(\mathcal{B}_{и1} - \mathcal{B}_{и2}) \cdot \mathcal{B}_2 \cdot \mathcal{C}_2}{100},$$

где  $\mathcal{B}_{и1}$ ,  $\mathcal{B}_{и2}$  – процент забракованных изделий по отношению к количеству годных до и после внедрения мероприятия;  $\mathcal{C}_2$  – себестоимость единицы продукции после внедрения мероприятия, р.



Г. Экономия по себестоимости за счет снижения текучести рабочей силы, вызванной недостатками в организации труда:

$$\mathcal{E}_c = \sum_{i=1}^n \bar{P}_{Ti} \left(1 - \frac{K_{T2}}{K_{T1}}\right),$$

где  $\sum_{i=1}^n \bar{P}_{Ti}$  – среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью рабочей силы, р.

в том числе:  $\bar{P}_{T1}$  – ущерб, вызванный недополучением продукции в течение двух недель от работников, решивших оставить работу;  $\bar{P}_{T2}$  – ущерб, вызванный недополучением продукции от работников, вновь принятых на работу;  $\bar{P}_{T3}$  – затраты, связанные с обучением вновь принятых работников;  $\bar{P}_{T4}$  – дополнительные расходы, связанные с организацией работы по приему и увольнению работников по собственному желанию;  $\bar{P}_{Tn}$  – другие расходы, связанные с текучестью;  $K_{T2}$  – ожидаемый процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии.

Д. Экономия в связи с сокращением заболеваемости и травматизма:

$$\mathcal{E}_H = (H_1 - H_2) \cdot \sum_{i=1}^n \bar{P}_{Hi},$$

где  $H_1, H_2$  – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дней;  $\sum_{i=1}^n \bar{P}_{Hi}$  – средний дневной размер ущерба, причиненного предприятию в связи с получением рабочим производственной травмы или профессионального заболевания, р., определяется по данным за последние 3–5 лет и состоит из следующих слагаемых:

$\bar{P}_{H1}$  – выплата пособий по временной нетрудоспособности;

$\bar{P}_{H2}$  – оплата регрессных исков за счет предприятия лицам, получившим производственную травму или профессиональное заболевание;

$\bar{P}_{H3}$  – выплата пенсий при условии ухода на инвалидность;

$\bar{P}_{H4}$  – затраты на приобретение медицинского оборудования и медикаментов;

$\bar{P}_{H5}$  – расходы на санаторно-курортное лечение за счет предприятия;

$\bar{P}_{Hn}$  – прочие расходы, вызванные профессиональными заболеваниями и производственными травмами.

## **Контрольные вопросы**

1. Перечислите, какие основные преимущества получает предприятие, реализуя деятельность по организации труда?
2. В чем заключается основное значение организации труда в рыночной экономике?
3. Каково влияние организации труда на эффективность производства?
4. Какие аспекты раскрывают смысловое значение организации труда?
5. Какова цель, задачи, принципы и функции организации труда?
6. Объективная необходимость разделения и кооперации труда в обществе и на предприятии.
7. Какие виды организации труда существуют?
8. Как определяется сущность разделения и кооперации труда?
9. Каковы формы разделения труда, их границы, формы кооперации труда?
10. Основные требования к рациональному разделению и кооперации труда работников управления.
11. Формы разделения и кооперации труда работников управления.
12. Какие существуют направления совершенствования разделения и кооперации труда?
13. Коллективные формы организации труда: сущность и значение.
14. Бригадная форма организации труда: сущность, виды бригад, принципы и условия организации.
15. Понятие трудового процесса.
16. Взаимосвязь трудового и производственного процессов, структура трудовых процессов.
17. Какие существуют подходы к анализу и проектированию трудовых процессов, каково их основное содержание?
18. Основные регламенты труда в производственной сфере.
19. Основные понятия, используемые при планировке рабочего места, виды планировки.
20. Функции, системы и формы обслуживания рабочего места.
21. Каковы современные подходы к организации рабочих мест, их содержание?

- 22. Специфические особенности организации рабочих мест управленческих работников.
- 23. Оснащение и планировка рабочих мест служащих.
- 24. Оснащение рабочих мест.
- 25. Как проводится анализ уровня организации труда?
- 26. Общие показатели экономической эффективности мероприятий по организации труда: методика расчета.
- 27. Частные показатели экономической эффективности мероприятий по организации труда: перечень показателей, методика их расчета.

## Глава 9. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

### 9.1. Оценка персонала:

#### понятие, цели, направления использования результатов оценки

Оценка персонала занимает важное место среди функциональных подсистем в системе управления персоналом организации. Оценка персонала может быть использована при приеме новых сотрудников на работу, расстановке кадров внутри организации, при формировании кадрового резерва и планирования карьеры. В связи с этим можно утверждать, что оценка персонала занимает центральное место во всей системе управления персоналом организации. На рис. 9.1 представлена схема взаимодействия оценки персонала с другими подсистемами системы управления персоналом организации.

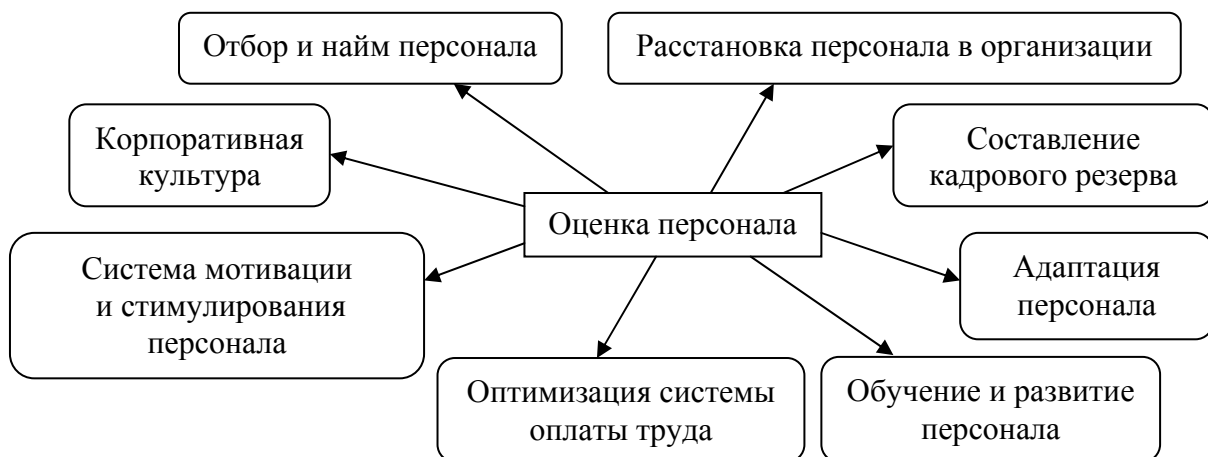


Рис. 9.1. Взаимодействие оценки персонала с другими системами управления персоналом

При рассмотрении этой темы необходимо обратить внимание на то, что в литературных источниках используются такие понятия, как «оценка персонала», «оценка эффективности труда персонала», «оценка результативности труда», поэтому следует определить, что подразумевается под понятием «оценка персонала» и в чем заключаются его отличия от других понятий.

В литературе существует множество определений понятия «оценка». В табл. 9.1 представлены определения, которые рассматривают оценку в контексте управления персоналом.

Оценка персонала представляет собой определение ценности сотрудника. Ценность сотрудника можно определить по уровню квалификации, по результатам деятельности, по соответствию профессиональных качеств требованиям должности.

Следовательно, оценка персонала включает в себя как оценку результативности труда работников, так и оценку профессиональных и личностных качеств.

Таблица 9.1

Определения оценки в контексте управления персоналом

Определение	Источник
Оценка как метод организации их труда, а в более общем плане – как один из факторов организации управленческого процесса	Сергиенко Л.А. Проблемы эффективности работы управленческих органов. М., 1973. С. 324.
Оценка – это мнение о ценности, уровне или значении кого-нибудь	Ожегов С.И. Словарь русского языка. М., 1987. С. 438.
Оценка – результат соизмерения, результат сравнения познаваемого с тем, что может выступать в качестве эталона – т. е. известного, познанного или представляемого человеком	Турчинов С.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики. М., 1998. С. 182.
Оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места	Технология управления персоналом / П.В. Журавлев, С.А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю.Г. Одегов и др. М.: Экзамен, 2000. С. 288.
Оценка труда – мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства	Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. С. 192.
Оценка персонала – это процесс определения эффективности выполнения работниками предприятия своих должностных обязанностей и реализации организационных целей	Ниязмамедов Р.Т. Рынок труда и оценка персонала как фактор его развития: автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2004. С. 8.
Оценка работы – формальный процесс, с помощью которого определяется относительная сложность различных видов работ в целях установления оплаты	Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов. М.: Юнити-Дана, 2004. С. 432.
Оценка персонала – это процесс и результат измерения, сравнения познаваемого объекта (персонала) с тем, что может служить эталоном	Нечаева И.И. Оценка профессиональных знаний и опыта персонала // Труд и социальные отношения. 2005. № 4 (8). С. 70.
Оценка результатов труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы. Оценка результатов труда является составной частью деловой оценки персонала наряду с оценкой его профессионального поведения и личностных качеств и состоит в определении соответствия ре-	Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра-М, 2005. С. 561.

Определение	Источник
зультатов труда работника поставленным целям, запланированным показателям, нормативным требованиям	
Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места	Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра-М, 2005. С. 342.
Оценка работ – сравнительная оценка рабочих мест в организации с точки зрения видов и высоты предъявляемых к ним требований, проводимая прежде всего с целью максимального учета различий в степени трудности работ и их отражения в относительной величине заработной платы	Марр Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / под ред. Г. Шмидта. М.: Изд-во МГУ, 2007. С. 454.
Оценка труда – система периодической (регулярной) оценки результатов труда работника или продемонстрированных навыков, подходов к выполнению работы (за месяц, квартал, год) в соответствии с целями (стандартами) и задачами (результатами) деятельности, установленными для данной должности	Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. М., 2007. С. 31.
Оценка персонала – это процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, результативности его деятельности, развития компетентности и носит комплексный характер	Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. 224 с.
Оценка персонала – результат и процесс соизмерения, сравнения предмета оценки (познаваемого - характеристик человека, результата и процесса труда) с тем, что может выступать эталоном, т. е. известного, познанного или представляемого человеком	Турчинов А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики: учеб. пособие. М.: Вильямс, 2008. С. 230.

Д. Поляков и А. Саликова отмечают, что проблема терминологии в настоящее время весьма актуальна, так как порождает ряд ошибок, возникающих при оценке персонала, которые получили название «терминологические» ошибки.

Вызваны эти ошибки трудностями перевода, ведь большинство терминов в области HR-менеджмента заимствуются из зарубежных источников. Проблема заключается в том, что из-за некорректного перевода происходит смешивание разных процедур.

Рассмотрим указанные различия в терминах (табл. 9.2).

Таблица 9.2

Термины, характеризующие оценку персонала и их содержание<sup>1</sup>

Термин	Содержание
Assessment	Используется для обозначения процедуры, связанной с оценкой собственно сотрудника, его характеристик, знаний, навыков, умений, способностей, т. е. того, что собирательно называют термином «компетенции»
Competencies Assessment	Использование данного термина представляется более корректным, так как это он означает «оценка компетенций»
Assessment Center	Центр Оценки – название комплексной процедуры оценки компетенций сотрудника, состоящей из различных методов оценки: различных типов упражнений, построенных на основе рабочих ситуаций и специально разработанных для использования в профессиональной сфере тестов и опросников
Appraisal	Используется для обозначения процедуры, предполагающей оценку результатов деятельности сотрудника, которая является одной из составных частей процедуры Performance Management, т. е. управление эффективностью деятельности
Performance Appraisal	Оценка эффективности деятельности – подведение итогов работы сотрудника за определенный период времени, не затрагивая, в силу различных причин, его личных характеристик
Evaluation	1) Оценка, определение качества, важности, пригодности 2) Оценка, определение стоимости
Job Evaluation	Оценка должности – предназначена для определения относительной ценности конкретной должности для компании, с последующим определением ее рыночной стоимости. Однако очень часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда вопреки здравому смыслу и объективной профессиональной экспертизе компания, выстраивая систему заработных плат, пытается присвоить соответствующий грейд все-таки сотруднику, а не должности, которую он занимает. Эта ошибка в понимании смысла и задач данной процедуры, также может привести к возникновению серьезных проблем

Для того чтобы разработать систему оценки персонала, необходимо определить цели оценки. **Основные цели оценки персонала:**

- оптимизация организационной структуры;
- совершенствование и изменение системы управления;
- диагностика и построение систем материального стимулирования;
- обоснованное, системное обучение персонала;
- формирование кадрового резерва;
- планирование карьеры сотрудников;

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Д. Полякова, А. Саликовой «Оценка персонала» (URL: [http://www.cfin.ru/management/people/dev\\_val/personal\\_estimation.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/dev_val/personal_estimation.shtml)).

- контроль эффективности персонала<sup>1</sup>.

### **Задачи оценки персонала:**

- выявление трудового потенциала;
- выявление степени использования трудового потенциала;
- выявление соответствия работников занимаемой должности;
- выявление соответствия готовности работника занять конкретную должность;
- характеристика эффективности деятельности работника;
- характеристика ценности работника для фирмы.

### **Принципы эффективной системы оценки:**

- нацеленность на совершенствование работы;
- тщательная подготовка;
- конфиденциальность;
- надежные, унифицированные критерии;
- достоверность методов;
- предоставление сотрудникам обратной связи.

Обратная связь – важное условие деловой оценки. Работник должен знать:

- как оцениваются результаты его труда;
- как оценивается его стремление к эффективному выполнению своих обязанностей со стороны администрации предприятия;
- какие ошибки он совершает;
- как можно устранить возникшие ошибки.

Важнейшим принципом оценки является открытое обсуждение прогрессивных сдвигов в деятельности работника, а также предлагаемый выбор путей улучшения его деятельности. Не менее важно, чтобы руководство компании понимало: оценка работников – это не средство, чтобы расстаться с неугодными работниками.

### **Требования к оценке персонала<sup>2</sup>:**

- объективность (использование достаточно полной системы показателей для оценки работника, выявления его характеристик, поведения, охват длительного периода работы);
- оперативность – своевременность и быстрота оценки, регулярность проведения;

---

<sup>1</sup> Вучкович-Стадник А. Оценка персонала. М., 2008. 192 с.

<sup>2</sup> Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. М., 2008. 400 с.



- гласность – широкое ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;
- демократизм;
- единство требований оценки для всех лиц однородной должности;
- простота, четкость и доступность процедуры оценки;
- результативность – обязательное и оперативное принятие мер по результатам оценки;
- максимально возможная автоматизация процедуры оценки.

Наиболее актуальная классификация функций оценки представлена в монографии С.Н. Апенько (табл. 9.3).

Таблица 9.3

Функции оценки персонала<sup>1</sup>

Функции оценки		Описание функции
<b>Традиционные</b>	<i>Контрольная</i>	Оценка как одна из основных функций управления, совокупность мероприятий, средств и механизмов, направленных на обеспечение соблюдения работниками предписанных норм, правил, целевых ориентиров, стандартов поведения и деятельности
	<i>Аналитическая (диагностическая)</i>	Информация, полученная в процессе оценки, используется для анализа различных подсистем управления персоналом, управления организацией и оргдиагностики
	<i>Конструктивная (оптимизационная)</i>	Результаты оценки часто являются основной предпосылкой изменений в системе управления персоналом и организационной структуре предприятия
	<i>Координационная (регулирующая)</i>	Оценка выступает механизмом регулирования и оперативного управления персоналом и организацией
	<i>Коммуникационная (согласование интересов)</i>	Оценка как форма делового общения, сотрудничества, часто позволяет улучшить коммуникационный канал в системах «руководитель-подчиненный», «оценивающий-оцениваемый», посредством обратной связи и взаимобмена личностно и профессионально важной информацией. А наличие информационного обмена между элементами системы (эффективного канала передачи информации) является в свою очередь системообразующей подсистемой информационной системы предприятия
	<i>Мотивационная (мобилизующая)</i>	Посредством оценки удовлетворяются потребности человека в признании, одобрении, формируется поведение персонала через установки на желательные (поощряемые) или нежелательные (наказуемые) поступки и их результаты

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. В.С. Половинко «Оценка персонала: эволюция подходов и технологии их реализации» (М.: Информ-Знание, 2004. С. 139).

Функции оценки		Описание функции
	<i>Интегративная (системообразующая)</i>	Объединение результата функционирования других подсистем системы управления персоналом и его реализация через интеграцию с управлением персоналом и управлением предприятием, обеспечение единства принципов их построения, целостности и непротиворечивости
<b>Новые, перспективные</b>	<i>Ценностно-нормативная функция</i>	Исходит из представления об организации как о культурном феномене, в рамках которой, сквозь призму философии результата посредством оценки (установления определенных целей, критериев, эталонов и проч.) формируется требуемая для организации центральная корпоративная система ценностей, а на высших уровнях развития системы оценка выступает в качестве подсистемы корпоративной культуры предприятия и ее поддерживающим механизмом, реализующуюся в совокупности нормативно-регулируемых и ценностно-значимых для организации правил, образцов поведения, стандартов деятельности, формальных и неформальных санкций за отклонение от них
	<i>Функция формирования человеческого капитала</i>	Данную функцию оценка выполняет в стратегическом управлении персоналом и организацией, посредством системы мероприятий направленных на выявление первоначального стартового уровня человеческого капитала личности, групп, персонала в целом и резервов его оптимального развития

**Основные виды оценки персонала** определяются объектом оценки (рис. 9.2).

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА		
Оценка личных качеств работника	Оценка результатов труда	Оценка труда
Оцениваем основные параметры для работника, занимающего ту или иную должность	Оцениваем по показателям производительности труда, эффективности труда, качества труда	Отвечаем на вопрос: «Что сделал работник для получения тех или иных результатов?»

Рис. 9.2. Виды оценки персонала

В учебнике «Управление персоналом» под редакцией Т.Ю. Базарова рассматриваются основные виды подходов к оценке труда (табл. 9.4).

Таблица 9.4

Основные виды подходов к оценке труда<sup>1</sup>

Подход	Особенности	Каким образом?
Оценка результата	Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата	Оценка по полученной прибыли
Оценка поведения	Наибольшая проблема – отделение реального поведения и общих характерологических черт	По критериям, связанным с исполняемой деятельностью
Рейтинги успешности	Проблемы этого подхода – ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением)	По ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт
Процедуры ранжирования	Дают возможность установить различия между рядом лиц. Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты	По одному или ряду показателей

Таким образом, оценка труда как вид оценки персонала тесно связана с другими видами оценки.

Необходимо отметить, что периодичность, используемые методы и уровни оценки зависят от цели оценки (табл. 9.5).

Таблица 9.5

Уровни оценки персонала<sup>2</sup>

Уровень	Периодичность	Методы	Цель
Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	1 раз в день 1 раз в неделю	– Анкетирование по фактическим действиям – Обсуждение	Установление обратной связи с оцениваемым с целью модификации поведения и обучения
Периодическая оценка исполнения обязанностей	1 раз в полгода 1 раз в год	– Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда – Интервью – Обсуждение	Определение перспективы и разработка совместных целей
Оценка потенциала	1 раз либо постоянно	Тестирование	Построение кадрового прогноза, планирование карьеры

<sup>1</sup> Управление персоналом: учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М., 2002. С. 192.

<sup>2</sup> Холлинг Х., Кокавеч И. Оценка профессиональной деятельности // Иностранная психология. 1995. Т. 3, № 5. С. 46–51.

Этапы периодической оценки персонала представлены на рис. 9.3<sup>1</sup>.



Рис. 9.3. Этапы периодической оценки персонала

Высокая значимость оценки персонала объясняется тем, что практически ни одна из подсистем управления персоналом не может функционировать эффективно без использования тех или иных методов оценки персонала.

Решение ряда управленческих проблем базируется на результатах деловой оценки кадров (табл. 9.6).

---

<sup>1</sup> Хруцкий В.Е. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей. М., 2007. С. 31.

Таблица 9.6

Решение управленческих проблем по результатам оценки<sup>1</sup>

Проблема	Решение на основе
Подбор кадров	– Оценка квалификации – Оценка личных качеств
Определение соответствия занимаемой должности	– Переаттестация работников – Анализ рациональности расстановки работников – Оценка полноты и четкости исполнения должностных обязанностей – Оценка работника после завершения испытательного срока, после завершения стажировки
Улучшение использования кадров	– Определение степени загрузки работников, использование по квалификации – Совершенствование организации управленческого труда
Организация стимулирования работников или установление мер взыскания	Оценка личного вклада работников в результаты работы
Выяснение вклада работников в результаты работы	– Организация поощрения работников (усиление материальных и моральных стимулов, обеспечение взаимосвязи оплаты и результатов труда, организация премирования) – Установление меры взыскания
Служебное продвижение работников, необходимость повышения их квалификации	– Прогнозирование продвижения по службе работников – Формирование резерва на выдвижение – Отбор для выполнения ответственных заданий, направление на стажировку как поощрение – Необходимость повышения квалификации и ее направленность – Разработка программ повышения квалификации работников управления – Оценка эффективности учебы на курсах и в институтах повышения квалификации
Улучшение структуры аппарата управления	– Обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделении – Проверка нормативов численности – Обоснование структуры кадров по должностям, уровню квалификации – Разработка и уточнение должностных инструкций
Совершенствование управления	– Совершенствование стиля и методов управления (усиление демократических начал, борьба с бюрократизмом и т. п.) – Повышение ответственности работников – Укрепление взаимосвязи руководителей и подчиненных

Таким образом, оценка персонала позволяет более эффективно проводить HR-процедуры:

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Е.В. Маслова «Управление персоналом предприятия» (М., 1999. 312 с.).

- подбор персонала;
- внутриорганизационные перемещения;
- разработка программ обучения персонала;
- переподготовка и повышение квалификации;
- зачисления в состав резерва для продвижения;
- контроль персонала;
- мотивация персонала;
- оптимизацию системы оплаты труда.

Проблемы, которые возникают в области менеджмента организации и управления персоналом, в частности, могут быть предотвращены, если оценка персонала была проведена своевременно, так как она позволяет выявить и проверить:

- особенности поведения и личности, сильные и слабые стороны каждого сотрудника, предпочтительные участки работы для каждого, что приведет к повышению производительности труда;
- выполнение должностных обязанностей сотрудниками;
- эффективность деятельности сотрудника, конкретизировать должностные обязанности;
- сопоставить индивидуальные результаты со стандартными требованиями (по уровням и специфике должностей);
- уровень компетенции сотрудника;
- наметить перспективы карьерного роста отдельного сотрудника, определить программу обучения сотрудников необходимым навыкам;
- отследить изменения, произошедшие с сотрудником за период между аттестациями<sup>1</sup>.

Система оценки персонала включает следующие элементы:

- объект оценки;
- предмет оценки;
- критерии оценки;
- методы оценки (подробнее в п. 9.3);
- источники, на которых базируется оценка;
- субъекты оценки;
- степень охвата персонала;
- периодичность;
- документы, которые формируются в результате оценки.

---

<sup>1</sup> Оценка персонала: система и методы оценки персонала, персонал и его оценка. URL: <http://www.vashakomanda.ru/article17.htm>.

В качестве **объекта** может выступать отдельно взятый сотрудник, персонал подразделения или организации в целом.

В литературе выделяют несколько составляющих **предмета** оценки персонала, т. е. конкретных параметров, по которым производится оценка. С.К. Мордовин<sup>1</sup> выделяет такие предметы оценки, как:

- особенности поведения;
- эффективность деятельности;
- выполнение должностных обязанностей;
- уровень достижения целей;
- уровень компетентности;
- особенности личности.

Для того чтобы оценивать особенности поведения работников, требуется предварительный анализ содержания работы и установление определенных стандартов поведения, отклонение от которых негативно влияет на эффективность. «**Критерии оценки персонала** – это признаки, характеризующие степень проявления тех или иных деловых и личностных качеств человека, результативность его труда, мотивационную среду и трудовое поведение»<sup>2</sup>.

Выделяют деловые, профессиональные, морально-психологические, интегральные критерии оценки персонала. Кроме того, выделяют критерии, используемые при оценке результатов труда работников, которые подразделяют на три группы показателей (табл. 9.7).

Таблица 9.7

Критерии, используемые при оценке результатов труда работников<sup>3</sup>

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда Объем продаж, шт. Объем продаж, р. Количество обработанных документов. Количество заключенных контрактов. Количество откликов на рекламу
Качество работы	Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов) Уровень брака

<sup>1</sup> Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. Модуль 16. М., 2000. 288 с.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учеб.-практ. пособие / под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. С. 8.

Показатели	Критерии
	Количество жалоб или претензий со стороны клиентов. Стоимость некачественно выполненной или непринятой работы
Потери рабочего времени	Число прогулов и невыходов на работу Количество и частота опозданий на работу Количество и частота несанкционированных перерывов

Одним из элементов системы оценки являются источники, на которых базируется оценка.

В качестве источников могут выступать:

- автобиография;
- графологическая и физиогномическая экспертиза;
- данные общего и специального тестирования;
- итоги участия в дискуссиях;
- поведение в специальных ситуациях;
- личные дела сотрудников;
- методика рейтинговой оценки кадров;
- модели рабочих мест персонала;
- нормативные документы, в том числе Кодекс корпоративной культуры, Положение об оценке персонала, Правила внутреннего трудового распорядка и др.;
- отчеты о выполнении производственных заданий;
- планы работы;
- приказы по кадрам;
- проверочное сочинение;
- результаты кадровых собеседований (интервью);
- резюме;
- социологические анкеты;
- философия организации;
- характеристика;
- штатное расписание.

В.С. Половинко и М.Г. Сазонова подчеркивают, «чтобы ни являлось предметом анализа деятельности, в самом общем виде можно выделить пять основных способов сбора информации»<sup>1</sup>. Описание конкретных методов в рамках этих пяти способов приведено в табл. 9.8.

---

<sup>1</sup> Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. Омск, 2008. С. 61.



Таблица 9.8

Основные способы сбора информации в ходе анализа деятельности<sup>1</sup>

Способ сбора информации	Сущность способа сбора информации
<b>Непосредственное наблюдение</b>	Наблюдение за исполнителем в процессе деятельности, «фотография рабочего дня» (описание деятельности с указанием основных видов работ, поведенческих проявлений и временных затрат на них). Дает уникальную возможность в самом начале исследования получить представление об условиях, в которых происходит деятельность, выполняемых функциях, демонстрируемом поведении (успешном, неуспешном) или проверить собранную информацию путем наблюдения на завершающем этапе анализа. Может быть основанным на видеозаписи
<b>Опрос</b>	Опрос опытного исполнителя, эксперта данной деятельности, непосредственного руководителя, ключевых сотрудников, взаимодействующих или хорошо знающих деятельность, топ-менеджмента (стратегический уровень, видение будущего). Может быть структурированным или проводиться в свободной форме, в группе или индивидуально, письменно или устно (интервью), с использованием специальных методик (например опросный лист Липмана, метод критических инцидентов Фланагана, репертуарные решетки Келли, метод прямых атрибутов и др.) или без таковых
<b>Выполнение или демонстрация результатов деятельности</b>	Выполнение реальной работы в рамках анализируемой деятельности с целью оценки ее содержания на основании непосредственного опыта (иногда называют включенным методом сбора информации). Просим исполнителя предъявить физические результаты его труда
<b>Самоотчет</b>	Самостоятельное описание деятельности в произвольном виде или заполнение специальных форм исполнителем или его руководителем. Ведение ежедневного дневника действий («самофотография рабочего дня»). Требуется от исполнителя точности и регулярности занесения информации в бланк
<b>Существующая информация</b>	Анализ существующей документации в организации (о деятельности конкретного специалиста, организации в целом), регламентирующие изучаемую профессиональную деятельность документы, положения, процедуры, правила, должностные инструкции, описания бизнес-процессов, досье. Бизнес-планы, документы по стратегии организации, принципы и корпоративные ценности, образцы деятельности сотрудников на своих участках, материалы по обучению и др. Печатные издания, Интернет

Обычно требуется идентифицировать набор 4–6 знаний, умений и навыков для каждой функции. Сначала должны быть определены знания, затем умения, навыки, и затем личные качества. Особое внимание следует обратить на следующие элементы:

<sup>1</sup> Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. С. 60–61.

- фундаментальные знания, а также знание принципов, лежащих в основе выполняемой деятельности;
- знание рабочей практики, методов, процессов и уровней их сложности: комплексность и системность знаний (например, знание части технологического процесса либо законченной технологической цепочки, знание по отдельному продукту либо продуктовому портфелю, знание организационных связей, структуры организации и т. д.);
- способность понимать, создавать, интерпретировать руководства, инструкции и другие рабочие материалы различной степени сложности;
- навыки применения инструментов, оборудования, вычислительной техники.

Таким образом, в рамках подхода М.Г. Сазоновой и В.С. Половинко используются два типа информации о профессиональной деятельности – информация о деятельности и информация о работнике.

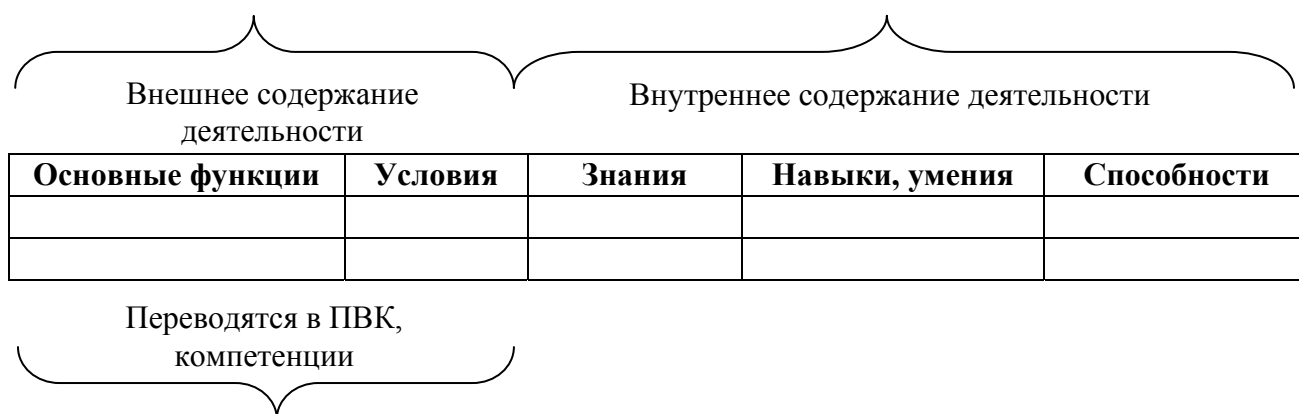


Рис. 9.4. Подход к анализу деятельности, реализуемый в работе

В ходе такого анализа формируется наиболее полная картина деятельности, определяются и фиксируются ее существенные характеристики:

1. Содержание деятельности, примеры успешного выполнения, требования результата.
2. Условия осуществления деятельности (ситуативный контекст: особенности деятельности, специфика организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации).
3. Необходимые и достаточные для успешного выполнения данной деятельности компетенции, требования к исполнителям в контексте организационной культуры и внешней среды.

4. Ситуации, в которых обычно проявляются данные компетенции и реализуются стандарты успешного выполнения.

Комплексный анализ деятельности позволяет аккумулировать информацию, раскрывающую содержание производственных заданий, конкретных рабочих ситуаций, в которых проявляется требуемое для результативного выполнения деятельности поведение. Это дает возможность определения критериев успешности деятельности и примеров ситуаций их проявления, что позволит обеспечить качество разрабатываемых оценочных средств, имитирующих ключевые аспекты деятельности, действительно отражающие ее сущность и содержание<sup>1</sup>.

Еще один элемент системы оценки персонала – **субъект** оценки. В качестве субъектов оценки могут выступать: непосредственный руководитель, коллеги, сам работник, эксперты, подчиненные.

В табл. 9.9 рассмотрены особенности субъектов оценки.

Таблица 9.9

#### Субъекты оценки персонала

Субъект	Преимущества	Недостатки
<b>Непосредственный руководитель</b>	Подходит в любых случаях	Работник и так общается с руководителем постоянно
	Имеет наилучшее представление о работе и работнике	Нет притока «свежей крови»
	Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течение года, и получение обратной связи	Субъективизм
	Дешево	Учет преимущественно целей подразделения, а не организации
<b>Руководитель руководителя</b>	Два способа – участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно	Требует больше затрат и времени
	Используется, когда необходимо сравнивать деятельность в разных подразделениях	
	Оценка более стандартизована, так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей	
	Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством	
<b>Представитель службы персонала</b>	Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними	Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала
	Идеально при оценке психологического климата	

<sup>1</sup> Половинко В.С. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. С. 68.

Субъект	Преимущества	Недостатки
	Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы	
<b>Самооценка</b>	Сотрудник сам себя оценивает	Используется редко, чаще является элементом системы
	Используется при сравнении различных аспектов своей собственной деятельности	
	Помогает избежать субъективного отношения оценщиков	Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки и неадекватного восприятия
	Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью	
<b>Оценка равными (коллегами)</b>	У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые выполняют работу	Используется не очень часто из-за психологических проблем
		Если используется, оценка осуществляется группой, результаты усредняются
		Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга (воспринимается как «донос»)
<b>Оценка подчиненными</b>	Используется редко	Подчиненные знают не все аспекты работы руководителя
	Показывает вышестоящим руководителям возможности оцениваемого и управленческие способности	Руководители могут возражать против оценки из-за боязни подрыва авторитета
	Может использоваться для планирования карьеры или корректировки деятельности оцениваемого	Подчиненные опасаются, что их оценки идентифицируют и последуют репрессии

**По степени охвата персонала** для оценивания можно выделить следующие виды:

- оценка персонала всей организации;
- оценка персонала структурного подразделения;
- оценка отдельного работника.

**Периодичность оценки.** Обычно для определения соответствия сотрудника занимаемой должности используют период 3–5 лет. Для проведения оценки персонала период может быть намного меньше по продолжительности. Например, для оценки результативности персонала период может быть равен трем месяцам.

**Документы, которые формируются в результате оценки:**

- результаты тестирования (экзаменов) профессиональных знаний и умений;
- социально-психологический портрет личности;
- медицинское заключение о работоспособности;
- оценка деловых и моральных качеств;
- анализ вредных привычек и увлечений;
- оценка уровня производственной квалификации;
- заключение аттестационной комиссии<sup>1</sup>.

Наиболее распространенные ошибки и трудности при внедрении системы оценки персонала представлены в табл. 9.10.

Таблица 9.10

**Рекомендации по устранению ошибок,  
возникающих при внедрении системы оценки персонала**

<b>Ошибка</b>	<b>Что делать? (рекомендации)</b>
<b>Несоответствие метода оценки степени зрелости организации</b> Решив перенять западные методы оценки, многие компании бывают просто не готовы к ним и не способны выполнить основные условия их эффективности. Например, метод РМ бесполезен в организациях, где у руководителей нет ни времени, ни желания, ни умения давать обратную связь подчиненным, что составляет суть самого метода.	Попробовать другой метод, например, МВО, объяснить руководителям, зачем и как давать обратную связь, постепенно переходить на РМ
<b>Негативное отношение сотрудников к любой оценке их работы</b>	Объяснить все преимущества оценки для персонала, представить оценку как процедуру, направленную на развитие, мотивацию и карьерный рост сотрудников
<b>Оценка личных качеств сотрудника в отрыве от должностных обязанностей и компетенций</b>	Четко прописать компетенции, КРІ и критерии их измерения, обучить менеджеров технологии оценки
<b>Система оценки не связана с системой материальной и нематериальной мотивации</b> И поэтому выглядит в глазах менеджеров и сотрудников как пустая бюрократическая процедура	При разработке системы оценки обязательно продумать ее связь со всеми элементами HR-системы
<b>Менеджеры считают, что на проведение оценки у них нет времени</b>	Такое происходит, потому что руководители не заинтересованы в проведении оценки – необходимо выбрать наиболее релевантный метод оценки и объяснить ее преимуществ

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. С. 100.

<b>Ошибка</b>	<b>Что делать? (рекомендации)</b>
<b>Участие сотрудников в постановке задач минимально</b>	Интенсифицировать общение с подчиненными
<b>Менеджеры дают плохую обратную связь, а сотрудники не умеют воспринимать ее</b>	Обратить внимание на развитие общих управленческих навыков в части коммуникации с подчиненными
<b>Заниженная или завышенная самооценка сотрудника</b>	Подходить к вопросу постепенно, с терпением, обеспечивать методическую помощь со стороны HR-департамента, проводить обучение менеджеров

## 9.2. Методы оценки персонала

Методы оценки персонала исключительно разнообразны.

В табл. 9.11 представлен широкий набор методов, используемых при оценке результативности (оценке исполнения) на примере управленческих работников.

Таблица 9.11

### Основные методы оценки результатов труда управленческих работников<sup>1</sup>

<b>Наименование метода</b>	<b>Краткая характеристика метода</b>
Управление по целям	Основан на оценке достижения работником целей, намеченных совместно руководителем и его подчиненным на конкретный период времени. Предусматривает систематическое обсуждение достигнутых и недостигнутых целей. Требуется количественного определения целей и сроков их достижения. Дорогостоящий метод. Используется для оценки руководителей и специалистов
Метод шкалы графического рейтинга	Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу. Для повышения эффективности шкалы оценок составляют более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера
Вынужденный выбор	Основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет проблем» и др.) На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки результативности труда работников
Описательный метод	Оценщик описывает преимущества и недостатки поведения ра-

<sup>1</sup> Митрофанова Е.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом. С. 9; Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Инфра-М, 2005. С. 571.

Наименование метода	Краткая характеристика метода
	ботника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личные качества, инициативность и др. с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда
Метод оценки по решающей ситуации	Основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными
Метод анкет и сравнительных анкет	Включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма пометок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными
Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок	Основан на использовании решающих ситуаций (5–6), из которых выводятся характеристики результативности труда (6–10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам
Метод шкалы наблюдения за поведением	Аналогичен предыдущему, но вместо определения поведения работника в решающей ситуации текущего времени оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным специфическим образом ранее. Метод трудоемкий и требует материальных затрат

В табл. 9.12 представлена подробная классификация методов деловой оценки персонала (оценки соответствия должности).

Таблица 9.12

Методы деловой оценки персонала<sup>1</sup>

Метод	Суть	Шкала / Тип анализа
Метод экспертных оценок	Сбор мнений экспертов (специалистов по тем или иным вопросам), их анализ и заключение	Контекстный анализ
Индивидуальная оценка (балльный метод)	Оценочная анкета – стандартизированный набор вопросов или описаний. Специалист, проводящий оценку, отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого работника и ставит отметку напротив ее описания	Общий рейтинг составляет сумму отметок (баллов)
Модификация оценочной анкеты – сравнительная анкета	Предлагается список описаний правильного и неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики располагают эти описания по шкале от «отлично» до «плохо». Лица, проводящие оценку труда конкретных исполните-	Оценкой результативности труда является сумма рейтин-

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. С.А. Шапиро, О.В. Шатаевой «Основы управления персоналом в современных организациях» (М., 2008. 400 с.).

Метод	Суть	Шкала / Тип анализа
	лей, отмечают наиболее подходящие описания	гов по отмеченным описаниям
Шкала рейтингов поведенческих установок	В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Бланк рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения. Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого работника	Тип ситуации соотносится с баллом по шкале
Методы групповой оценки	Дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой	Общий рейтинг составляет сумму отметок (баллов)
Метод классификации	Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь общему критерию. Если количество работников больше 20, то возникают сложности	Ранжирование
Метод альтернативной классификации	Выбирают самого лучшего и самого худшего, а затем отбирают следующих за ними и т. д.	Ранжирование
Метод парного сравнения	Сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается, сколько раз работник оказывается лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико	Рейтинг
Метод заданного распределения	Лицо, проводящее оценку, должно дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок. <i>Например:</i> 10 % – неудовлетворительно; 20 % – удовлетворительно; 40 % – вполне удовлетворительно; 20 % – хорошо; 10 % – отлично. Всего 100 % От эксперта требуется выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным критериям оценки	Распределение персонала по оценкам

Рассмотрим наиболее популярные методы подробнее.



## Метод «360 градусов»

Метод появился в 80-х гг. прошлого века как альтернатива и дополнение к МВО. Его основная цель – оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно взаимодействуют с сотрудником.

Оценка «360 градусов» применяется как для отдельных кадровых задач (например, при включении кандидата в кадровый резерв или в рамках тренингов по построению команды), так и как дополнение к основной системе оценки, например, аттестации.

Несмотря на широкую популярность, применение данного метода имеет ряд ограничений. В табл. 9.13 представлены мнения специалистов в области HR-менеджмента о данном методе оценки.

Таблица 9.13

Мнения практиков об оценке «360 градусов»<sup>1</sup>

HR-практик (Ф. И. О., должность)	Сущность оценки 360 градусов	Что она позволяет сделать?
Деревлева Марина – директор Департамента Корпоративного университета ОАО «МТС»	Развернутая структурированная обратная связь по компетенциям сотрудника (человека), дается людьми, которые взаимодействуют с данным сотрудником на разных уровнях (самооценка, руководитель, коллега, подчиненный, клиент и др.)	Позволяет дать наиболее объективную картину по потенциалу сотрудника, по уровню развития компетенций
Кудрявцева Яна – начальник отдела обучения и оргразвития IBS	Термин был введен Вордом в 1997 г., который подразумевал «систематический сбор информации относительно результатов индивидуума или группы, получаемый от окружения». Информация обычно имеет своим исходом некоторую форму рейтинга, ранжированного по различным показателям (подобно компетенциям). Основными источниками информации при проведении оценки индивидуума методом 360 градусов являются его непосредственный начальник, коллеги и подчиненные. Оценка также может включать в себя информацию от стиля продаж других заинтересованных лиц, таких как	Использование метода оценки 360 градусов зависит от тех целей, которые преследует организация. Метод может быть использован для решения задач оценки персонала или его развития. Данный метод для оценки деятельности в компании имеет неоднозначный успех и рекомендован в организациях со зрелой и открытой корпоративной культурой с уже существующей сильной системой оценки персонала. Чаще всего метод используется для целей развития как индивидуальных, так и групповых навыков.

<sup>1</sup> Словарь терминов Trainings.ru: Оценка «360 градусов» (англ. – 360 degree feedback). URL: <http://www.trainings.ru/library/dictionary/360deg/> (дата обращения: 19.02.2015).

HR-практик (Ф. И. О., должность)	Сущность оценки 360 градусов	Что она позволяет сделать?
	внешние потребители, клиенты и поставщики. В этом случае данный метод принимает название метода оценки 540 градусов	Процесс самооценки индивидуума может быть также использован, как и любой другой источник обратной связи
Поляков Алексей – Начальник отдела подбора и оценки персонала «Авто- мир»	Обобщенная оценка ряда экспертов по заданному списку параметров (компетенций). «Плюсы»: позволяет получить большой «массив» информации от лиц-участников процесса: в первую очередь наблюдаемое поведение или видимые (значимые, отмечаемые) результаты. «Минусы»: субъективизм экспертов (влияние ситуации на проведения опроса и отношений между экспертами) и тонкость построения оценочных параметров (ресурсоемкость, высокие требования к квалификации составителя компетенций)	Применяется в организациях при исследовании выраженности компетенций и/или изучении стилевых особенностей группы: корпоративной культуры, стиля руководства, и т. д.
Шунаева Яна – Ди- ректор Корпора- тивного Универси- тета ВБД	Содержательная обратная связь менеджеру от подчиненных, коллег и руководства (только руководства или только руководства и коллег). В некоторых случаях запрашивается обратная связь от клиентов и сотрудников других функциональных направлений, являющихся внутренними клиентами для менеджера	Обратная связь 360 градусов позволяет сопоставить самооценку и мнение других людей, их впечатления от сотрудничества. Это реальная возможность для менеджера определить зоны развития (и зоны риска!) и подтвердить гипотезы относительно собственных сильных сторон. Регулярное (ежегодное) проведение оценки 360 градусов способствует формированию «ориентации на интересы клиентов» на внутреннем рынке компании, умению воспринимать коллег и подчиненных как внутренних клиентов

Иногда используются отдельные элементы этой системы оценки – например, в рамках регулярной процедуры сотрудники поддерживающих служб (HR-департамент, бухгалтерия, административно-хозяйственный отдел и т. д.) оцениваются не только своим непосредственным руководителем, но и своим внутренним клиентом (подразделение бизнеса, за которое отвечает департамент).

Свое мнение о сотруднике высказывают не менее четырех групп людей: руководители, подчиненные, коллеги, стоящие с ним на одной сту-

пеньке должностной иерархии, и клиенты (или партнеры). Отсюда название «360 градусов», т. е. «круговая» оценка (рис. 9.6).

Для проведения оценки выбирается группа из 7–12 чел.: сам сотрудник, руководители, клиенты внутренние и внешние, подчиненные, коллеги из своего и других подразделений.

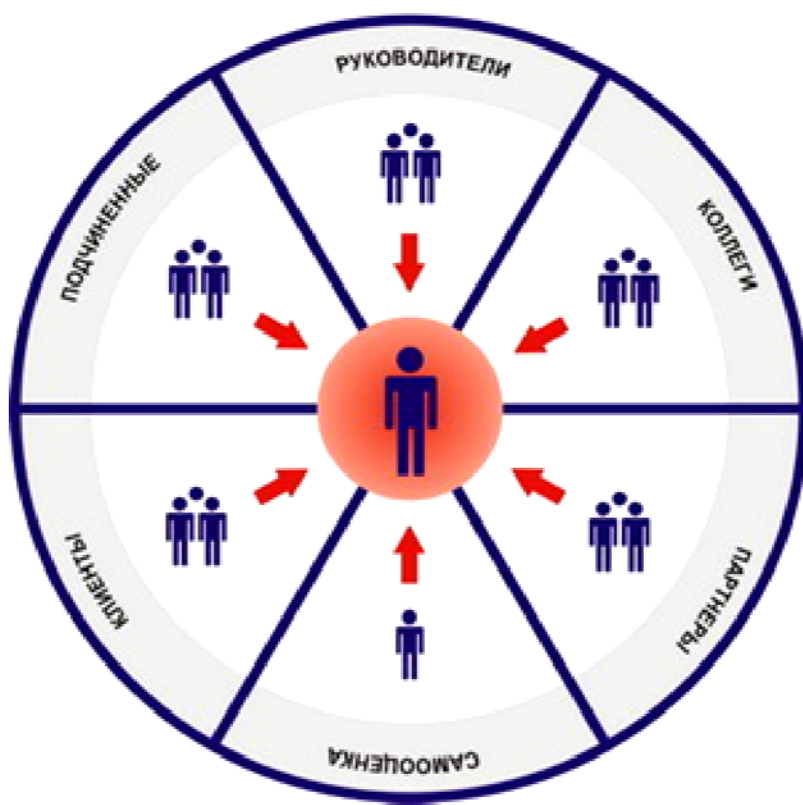


Рис. 9.6. Схема оценки по методу «360 градусов»<sup>1</sup>

Для объективной оценки желательно, чтобы среди респондентов были люди, которые могут дать сотруднику не только положительную, но и критическую оценку.

Опросник может быть как стандартным, так и разработанным под определенную задачу. Его заполняют все участники оценки на бумажных носителях или в системе онлайн.

Чаще всего рассматриваются такие компетенции, как:

- лидерство;
- работа в команде;
- управление людьми;

<sup>1</sup> Бродская В., Нескородов Ю. Ни слова об оценке. URL: <http://magazine.hrm.ru/db/hrm/6DED81B13B2E5F02C325748A0059C601/vid/article/article.html> (дата обращения: 19.02.2015).

- самоменеджмент;
- коммуникабельность;
- видение;
- организаторские способности;
- умение принимать решения;
- профессионализм;
- инициативность;
- способность к адаптации.

Данные из всех заполненных опросников собираются вместе и, как правило, отправляются на обработку внешнему провайдеру (в случае заполнения в системе онлайн это происходит автоматически). Услуги внешних провайдеров используются для достижения полной конфиденциальности – респонденты не должны бояться, что их ответы увидит оцениваемый – только в этом случае есть шанс, что оценка будет объективной.

На рис. 9.7 представлена схема оценки руководителя с использованием данного метода.

Особую нишу занимает группа методов, которые чаще называют **методами измерения достижений**.

Экскурс в историю теории управления достижениями (исследования Ф. Мондиано, CEO Organizational Performance) представлен в табл. 9.14.

Элементы всех этих систем нашли свое отражение в системах управления достижениями, которые в настоящее время практикуют разные компании.

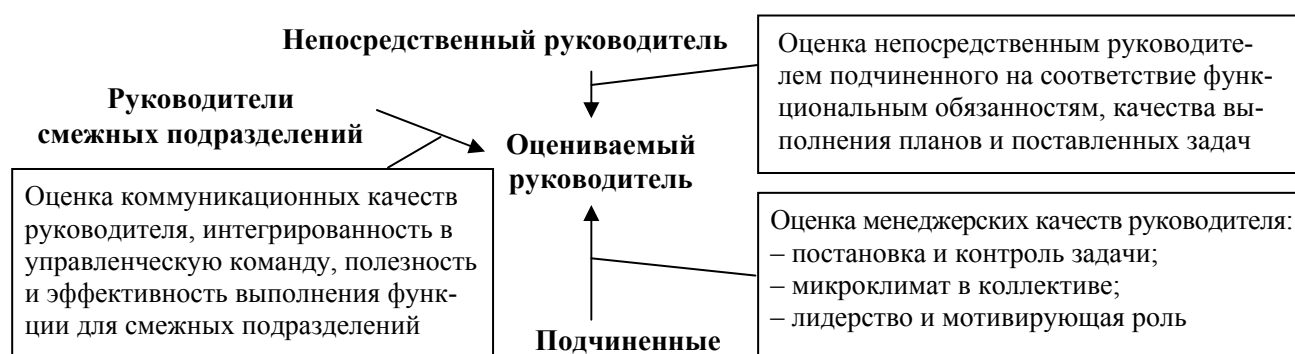


Рис. 9.7. Оценка руководителя по методу «360 градусов»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Макарова И.К. Управление персоналом. С. 46.

История теории управления достижениями<sup>1</sup>

Период	Особенности
1930–1940 гг.	Наиболее актуальны методы управления производством и административный контроль
1950–1970 гг.	Возникновение и развитие теории управления по целям (Management by objectives)
1980–1990 гг.	Стремительное развитие системы бюджетирования и системы управления персоналом, которые стали частью управления достижениями
1990-й – настоящее время	Развитие системы сбалансированных показателей (Balanced Score Card)

**Управление достижениями** (Performance Management, PM) представляет собой концепцию управления организацией, базирующуюся на множестве предшествовавших ей теорий и практик управления.

Первой системой PM можно считать систему управления по целям (Management by Objectives, MBO), описанную П. Друкером в 70-е гг. XX в. PM впитала в себя элементы популярных в 1980–1990-х гг. систем бюджетирования и управления персоналом. PM предполагает наличие системы управления организацией, которая базируется на взаимосвязанных и взаимозависимых показателях, и лежит в основе широко известной в нашей стране методологии – системы сбалансированных показателей (Balanced Score Card, BSC)<sup>2</sup>.

### **Управление по целям – Management by Objectives (MBO)**

Проведение оценки методом MBO заключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по прошествии отчетного периода. Отчетный период обычно совпадает с финансовым годом. Система охватывает все должности в компании – от рядового персонала до топ-менеджеров (рис. 9.8).

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в ст. Я. Бутенко «Управление достижением результатов» (URL: <http://www.ctc-co.kiev.ua/article/butenko> (дата обращения: 19.02.2015)).

<sup>2</sup> Бутенко Я. «Управление достижением результатов» (URL: <http://www.ctc-co.kiev.ua/article/butenko> (дата обращения: 19.02.2015)).

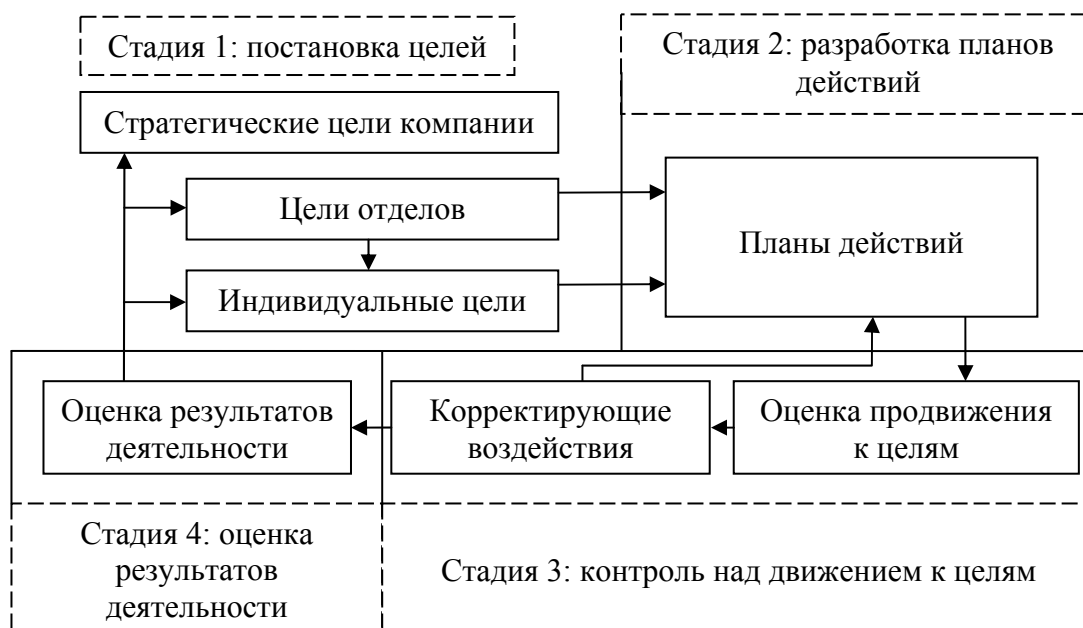


Рис. 9.8. Модель процесса управления по целям<sup>1</sup>

В начале периода руководитель вместе с подчиненным составляет список задач.

В зависимости от зрелости корпоративной культуры организации существуют два варианта его составления:

1) менеджер сам определяет задачи, а потом доводит их до подчиненного. Во время собеседования сотрудник высказывает свои предложения, в результате чего корректируются первоначальные задачи;

2) менеджер и сотрудник прописывают задачи независимо друг от друга, а затем во время собеседования согласовывают их. Таких задач должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- конкретными, т. е. предметными и специфическими;
- измеримыми, т. е. поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50 %);
- значимыми, т. е. относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, т. е. для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

<sup>1</sup> Макарова И.К. Управление персоналом. С. 49.

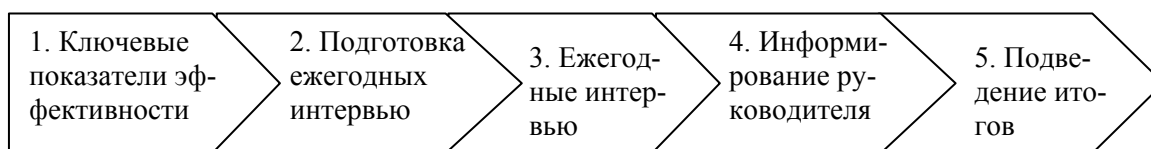


Рис. 9.9. Схема оценки руководителей по МВО<sup>1</sup>

После очерчивания круга задач определяются критерии их выполнения. Иногда для каждой задачи используется свой коэффициент важности (веса, которые часто выражаются в процентах от общего «успеха»).

Менеджер должен следить за тем, чтобы задания на период формулировались в рамках стратегии организации.

Во время оценочного интервью в конце отчетного периода сотрудником и менеджером определяется успешность выполнения каждой задачи, выясняются причины успехов и неудач, вырабатываются меры по улучшению качества работы.

Решение об общей оценке обычно бывает общим, но в спорных вопросах приоритетно мнение менеджера. В отдельных случаях в роли «третьей стороны» может выступать вышестоящий руководитель.

### **Управление результативностью – Performance management**

В 1980-х гг. в дополнение к МВО появился метод Performance management (PM), который, в отличие от МВО, оценивает не только результаты, но и компетенции сотрудника, т. е. те личностные качества, которые необходимы ему для достижения поставленных целей. С помощью PM выявляются области развития сотрудника, а также планируется его карьера. Как и МВО, PM предполагает участие всего персонала организации – от первого лица до рядового работника.

Особенность метода – в сотрудничестве менеджера и подчиненного, а не в контроле. Акцент в методе делается на обратной связи менеджера с подчиненным: регулярностью контактов от нескольких раз в год (формально) до бесконечности (неформально). PM-система – это набор внутренних договоренностей в системе управления в отношении того, что измеряется и оценивается, как это делается, за кем закреплена ответственность и какие выводы возможны по итогам мониторинга результатов.

Под PM-системой понимают пять взаимосвязанных подсистем:  
– дерево целей;

---

<sup>1</sup> Макарова И.К. Управление персоналом. С. 50.

- систему поддерживающих эти цели контрольных показателей;
- инфраструктуру ответственности подразделений и сотрудников за утвержденные цели и показатели;
- систему мониторинга и анализа отраженных в значениях показателей результатов деятельности компании;
- систему мотивации, в основе которой лежит оценка достижения сотрудниками и подразделениями плановых контрольных показателей на всех уровнях иерархии<sup>1</sup> (рис. 9.10).

Собеседование по постановке задач и итоговое интервью проходят раз в год.

Несколько раз в год организуются собеседования, на которых сотруднику дается обратная связь по его работе, и определяются пути устранения имеющихся недостатков.

На итоговом интервью оцениваются результаты работы по задачам и компетенциям, выявляются области развития и составляются планы обучения и развития карьеры.

Как и в МВО, постановка задач и оценка их выполнения осуществляется и менеджером, и подчиненным. После этого во время собеседования согласуются их результаты.

И. Чернышева (бизнес-тренер и руководитель компании ТМІ Ukraine) отмечает, что «РМ – это своеобразный процесс управления ожиданиями руководителя и подчиненного (или команды), другими словами, управление по договоренности. Цели подчиненного – это не просто утверждения, чего он должен достичь в своей работе. Они служат мишенью для достижения и очень существенны, когда приходит время оценить, сделал подчиненный свою работу хорошо или нет. Чтобы достичь лучших результатов от сотрудника, стоит уделить больше времени четкой постановке цели и задач совместно с подчиненными»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ованесов А. Управление по целям в энергокомпаниях: проблемы и возможности // Энергорынок. 2004. № 11. С. 900–904.

<sup>2</sup> Чернышева И. Постановка цели как инструмент повышения результативности персонала // Обучение персонала. 2008. № 1. URL: <http://www.hrmagazine.com.ua/journal/2008-01/254> (дата обращения: 19.02.2015).



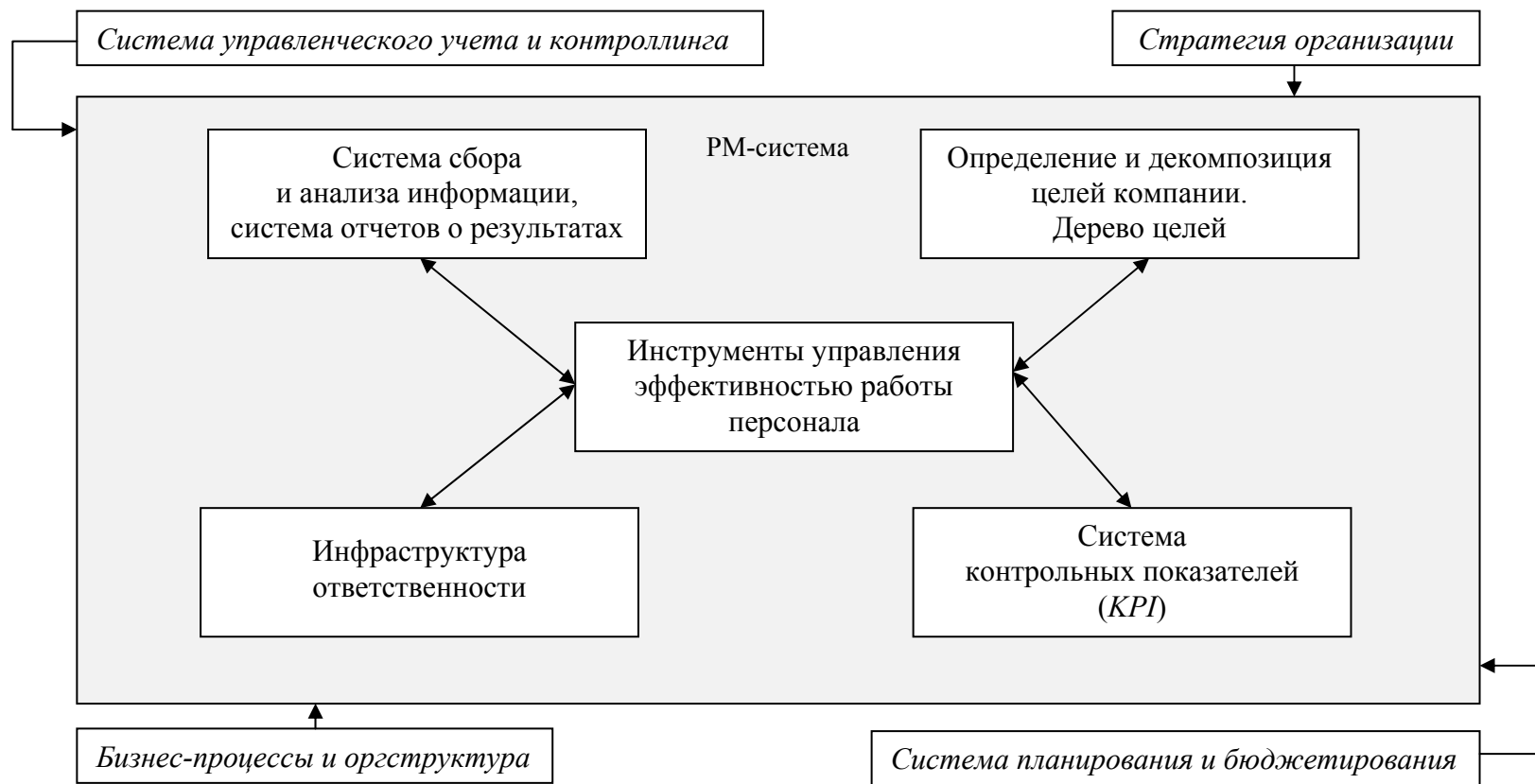


Рис. 9.10. Основные элементы РМ-системы<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Ованесов А. Управление по целям в энергокомпаниях. С. 901.

В табл. 9.15 приведен сравнительный анализ этих трех методов оценки персонала.

Таблица 9.15

Сравнительный анализ методов оценки: 360 градусов, МВО и РМ

Метод	Решения по итогам оценки	Преимущества	Недостатки
<b>360 градусов</b>	Пересмотр заработной платы	Объективная, всесторонняя оценка	Оцениваются только компетенции, а не результаты деятельности
	Выплата премий и бонусов	Способствует доверию, открытой обратной связи	Требуется очень высокая степень конфиденциальности
	Включение в кадровый резерв	Учитывает мнение внешних клиентов	Расходы на оплату услуг внешних консультантов
	Направление на обучение и развитие	Способствует укреплению корпоративной идентичности	Трудно добиться откровенного мнения подчиненных о менеджменте
<b>МВО</b>	Пересмотр заработной платы	Сотрудник понимает критерии успешности своей работы еще до начала выполнения задач	Метод достаточно субъективен, так как выполнение задач, как правило, оценивает один человек (менеджер)
	Выплата премий и бонусов		
	Нематериальная мотивация: присуждение почетных званий, награждение грамотами и отличительными знаками и т. д.	Появляются элементы трансляции стратегии компании	Ориентация на прошлые заслуги сотрудника, а не на его развитие в будущем
		Появляются элементы обратной связи	
<b>РМ</b>	Пересмотр зарплаты. – Выплата премий и бонусов – Составление индивидуального плана развития сотрудника	Метод дает ясное понимание критериев оценки сотрудника и его места в организации	РМ требует больших временных затрат
		Устанавливает тесную связь со стратегией компании и ключевыми показателями эффективности	Возможен исключительно в организациях с развитой корпоративной культурой – очень прозрачных, с высоким уровнем менеджмента и устремленностью в будущее
	Карьерное продвижение по горизонтали и вертикали. – Включение в кадровый резерв	Способствует трансляции корпоративной культуры через компетенции	Требуется большой предварительной работы HR-департамента и линейных руководителей – иногда в течение нескольких лет
		Ориентируется на долгосрочное обучение и развитие сотрудников	
		Сотрудник получает обратную связь в течение года, а не только в начале и в конце	

На основании проведенного анализа рассмотренных методов оценки персонала можно конкретизировать условия, при которых данные методы могут быть применимы. Особенности применения методов оценки 360 градусов, МВО и РМ приведены в табл. 9.16.

Таблица 9.16

Особенности применения методов оценки: 360 градусов, МВО и РМ

Метод	Применим	Не применим, если:
<b>360 градусов</b>	Зрелый менеджмент и персонал, готовый к обратной связи	Высокий уровень субъективности
	В компании налажены коммуникации	Не налажены коммуникативные каналы
	Высокая степень доверия	Сотрудники не доверяют ни менеджменту, ни коллегам
	Сотрудники заинтересованы в оценке	Отсутствует заинтересованность в результатах оценки
<b>МВО</b>	Способность самостоятельно ставить себе задачи	Не умение ставить задачи
	Умение менеджеров давать обратную связь	Отсутствие культуры обратного взаимодействия
<b>РМ</b>	В небольших молодых компаниях	Стиль руководства крайне авторитетен
	В компаниях с традициями открытых коммуникаций	Оценка не проводится ни в какой форме, у менеджеров нет времени на нее
	В компаниях, которые придерживаются концепции непрерывного обучения и выделяют большой бюджет на обучение	Топ-менеджеры дистанцируются от подчиненных и не стремятся к общему с ними
		Руководители не умеют давать обратную связь

Менее распространенные методы измерения достижений и методы сбалансированной системы показателей (BSC), которые также используются при оценке персонала, были рассмотрены Д. Поповым<sup>1</sup>.

Другая классификация методов связана с возможностью определения конкретных значений по результатам оценки. В целевых и плановых оценках, а также в текущих оценках условно различают три группы методов:

**Количественные методы** – это все методы с числовой оценкой уровня качеств работника. Среди них наиболее простыми и эффективными считают метод коэффициентов и балльный. Применение компью-

<sup>1</sup> Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия // Управление компанией. 2003. № 2. URL: <http://metronomk.ru/file/docs/00000037.pdf> (дата обращения: 19.02.2015).

теров и других средств вычислительной техники позволяет оперативно производить расчеты и в итоге получать достаточно объективные оценки труда работника. Эти методы не только достаточно просты, но и носят открытый характер, так как позволяют каждому самостоятельно посчитать по достаточно строгой методике свои «коэффициенты» или «баллы», оценить результативность своего труда.

**Качественные** методы – это методы биографического описания, деловой характеристики, специального устного отзыва, эталона, а также оценки на основе обсуждения. Эти оценки соответствуют конкретному набору качеств. Замечено, что методы биографического описания, устного отзыва и характеристик в хозяйственной практике чаще всего применяются при найме и перемещении работников, а методы эталона (оценка фактических качеств работника в сравнении с моделью) и дискуссий – преимущественно при назначении руководителей.

**Комбинированные методы** – широко распространенные и разнообразные методы экспертной оценки степени проявления определенных качеств, специальные тесты и некоторые другие комбинаций качественных и количественных методов. Все они строятся на предварительном описании и оценке определенных признаков, с которыми сравниваются фактические качества оцениваемого работника.

Некоторые из этих методов представлены в табл. 9.17.

Таблица 9.17

### Методы оценки персонала<sup>1</sup>

Название метода	Краткое описание метода	Результат
Источнико-ведческий (биографический)	Анализ кадровых данных, листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристика	Логические заключения о семье, образовании, карьере, чертах характера
Интервьюирование (собеседование)	Беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных о человеке.	Вопросник с ответами
Анкетирование (самооценка)	Опрос человека с помощью специальной анкеты для самооценки качеств личности и их последующего анализа. Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует	Анкета «Вакансия»

<sup>1</sup> Егоршин А.П. Управление персоналом. С. 99–100.

Название метода	Краткое описание метода	Результат
	наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант	
Социологический опрос	Анкетный опрос работников разных категорий, хорошо знающих оцениваемого человека (руководители, коллеги, подчиненные) и построение диаграммы качеств личности	Анкета социологической оценки, диаграмма качеств
Наблюдение	Наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) и в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и фотографии рабочего дня	Отчет о наблюдении
Тестирование	<p>Определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов с последующей их расшифровкой с помощью «ключей».</p> <p>Для оценки работника могут быть применены и различные тесты. По своему содержанию они разделяются на три группы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– квалификационные, позволяющие определить степень квалификации работника;</li> <li>– психологические, дающие возможность оценить личностные качества работника;</li> <li>– физиологические, выявляющие физиологические особенности человека.</li> </ul> <p>Положительные стороны тестовой оценки в том, что она позволяет получить количественную характеристику по большинству критериев оценки, и возможна компьютерная обработка результатов. Однако, оценивая потенциальные возможности работника, тесты не учитывают, как эти способности проявляются на практике</p>	Психологический портрет
Экспертные оценки	Формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального и реального работника	Модель рабочего места
Критический инцидент	Создание критической ситуации и наблюдение за поведением человека в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения и т. д.)	Отчет об инциденте и поведении человека
Деловая игра	<p>Проведение организационно-деятельностной игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям («генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе.</p> <p>Оценка персонала осуществляется в рамках специально разработанных имитационных и развивающих деловых игр. К оценке привлекаются как сами участники деловых игр, так и эксперты-наблюдатели.</p> <p>Аттестационные деловые игры проводятся, как правило, на результат, что позволяет оценить готовность персонала к решению текущих и будущих задач, а также индивидуальный вклад каждого участника игры.</p>	Отчет об игре. Оценки игроков и их ролей

Название метода	Краткое описание метода	Результат
	Этот метод оценки может использоваться для определения эффективности командной работы персонала	
Анализ конкретных ситуаций	Передача работнику конкретной производственной ситуации с заданием проведения анализа и подготовки предложений по ее разрешению в форме доклада	Доклад с альтернативами решения ситуации
Ранжирование	Сравнение оцениваемых работников между собой другими методами и расположение по выбранному критерию в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе)	Ранжированный список работников (кандидатов)
Программированный контроль	Оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов	Карта программированного контроля, оценка знаний и умений
Экзамен (зачет, защита бизнес-плана)	Контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по определенной дисциплине (кругу проблем) и выступление перед экзаменационной комиссией	Экзаменационный лист с оценками, бизнес-план
Самоотчет (выступление)	Письменный отчет или устное выступление руководителя или специалиста перед трудовым коллективом с анализом выполнения плана работы и личных обязательств	Письменный отчет
Комплексная оценка труда	Определение совокупности оценочных показателей качества, сложности и результативности труда и сравнение их с предыдущим периодом или нормативом с помощью весовых коэффициентов	Таблица оценки труда
Аттестация персонала	Комплексный метод оценки персонала, использующий другие методы (интервью, анкетирования, наблюдения, тестирования, экспертных оценок и др.) для определения аттестационной комиссией соответствия кандидата вакантной или занимаемой должности, и последующего анализа ответов для определения потенциала человека	Анкета «Аттестация», протокол аттестационной комиссии, приказ директора

**Метод шкалы графического рейтинга.** Основан на проставлении соответствующей оценки (от 4 до 0) каждой черте характера оцениваемого работника: количество работы, качество работы, инициативность, сотрудничество, надежность и др. Оценка соответствует рейтингу. Для повышения эффективности шкалы оценок составляются более четко разграниченные описания полноты проявления той или иной черты характера.

**Метод заданного выбора** основан на отборе наиболее характерных для данного работника характеристик (описаний), соответствующих эффективной и неэффективной работе (например, «много работает», «не ждет проблем» и др.). На основе балльной шкалы рассчитывается индекс эффективности. Используется руководством, коллегами, подчиненными для оценки эффективности труда работников.

При использовании **описательного метода** оценщик выделяет преимущества и недостатки поведения работника по критериям: количество работы, качество работы, знание работы, личностные качества, инициативность и другие с помощью графической шкалы рейтинга, используя заранее составленные стандарты результативности труда.

**Метод оценки по решающей ситуации** основан на использовании списка описаний «правильного» и «неправильного» поведения работника в отдельных ситуациях, так называемых решающих ситуациях. Оценщик ведет журнал, в котором эти описания распределены по рубрикам в зависимости от характера работы. Используется в оценках, выносимых руководством, а не коллегами или подчиненными.

**Метод анкет и сравнительных анкет** включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик проставляет отметку на-против описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Сумма отметок дает общий рейтинг анкеты данного работника. Используется для оценки руководством, коллегами и подчиненными.

**Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок** основан на использовании решающих ситуаций (5–6), из которых выводятся характеристики результативности труда (от 6 до 10). Оценщик прочитывает в анкете рейтинга описание какого-либо критерия (например, инженерная компетентность) и ставит пометку в шкале в соответствии с квалификацией оцениваемого. Дорогостоящий и трудоемкий метод, но доступный и понятный работникам.

**Ассесмент-центр.** Включает бизнес-кейсы, личностные опросники, тесты способностей, интервью по компетенциям. Данный метод считается одним из самых прогностичных, так как человека во многих ситуациях оценивают специалисты. Однако самым большим недостатком является дороговизна данного метода. Кроме того, не всегда в компании есть специалисты должной квалификации (предполагается участие нескольких «оценщиков»), а потому требуется привлечение внешних консультантов.

### **9.3. Аттестация персонала**

В настоящее время самым распространенным видом оценки соответствия работника занимаемой должности является аттестация, которая проводится в организациях один раз в три – пять лет. Аттестация

персонала – процедура определения квалификации, практических навыков, деловых качеств работника и установления их соответствия или несоответствия занимаемой должности.

В книге «Управление персоналом» под редакцией Т.Ю. Базарова дается следующее определение: «*Аттестация персонала* – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника»<sup>1</sup>.

Аттестация, как правило, является формально закрепленной процедурой, что отражается в положении об аттестации. Пример такого положения представлен в прил. 12.

Способы проведения зависят от специфики, традиций и особенностей управленческой культуры в организации. Аттестация персонала проводится, как правило, по двум основным направлениям (табл. 9.18).

Таблица 9.18

#### Направления аттестации персонала

Направление	Особенности
<b>Оценка результатов работы</b>	<p>Может строиться на оценке конечных результатов труда. В первую очередь это касается объема выполненных работ, размер полученной сотрудником выручки т. д.</p> <p>Использование данного метода дает хорошие результаты, в случае если результаты труда являются очевидными и не возникает трудностей с их выделением.</p> <p>Если рассматривать труд специалистов и служащих, обеспечивающих функционирование организации, выполняющих в процессе большое количество специфических и разнородных манипуляций, то увидеть конечный результат работы будет во многих случаях значительно сложнее.</p> <p>В такой ситуации использовать только вышеописанный метод не является достоверным</p>
<b>Оценка профессиональных навыков и подходов к выполнению работы</b>	<p>Основывается на установлении стандартов по данным показателям, при выполнении которых работник должен успешно справляться с работой. В теории управления человеческими ресурсами для определения таких навыков используется термин «компетенция» (от англ. <i>competency</i>):</p> <p>«Компетенция – это модель рабочего поведения, подход, знания, навык, которые необходимы для выполнения работы на приемлемом или высоком уровне и для успешного достижения целей за оцениваемый период (система стандартов исполнения)».</p> <p>Недостатки: субъективизм, неточность оценки и т. д.</p>

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. 2002. С. 198.



Цели проведения аттестации персонала приведены в табл. 9.19.

Таблица 9.19

Цели аттестации персонала

Наименование	Характеристика
<b>Административные</b>	
– повышение	Заполнение вакансий работниками, проявившими свои способности; удовлетворение стремления к успеху
– перевод	Расширение опыта работника
– понижение	Происходит в случаях, когда руководство считает, что прекращение трудового договора с работником нецелесообразно из-за его стажа и заслуг в прошлом
– прекращение трудового договора	Сокращение штатов
<b>Информационные</b>	Информирование работника об относительном уровне его квалификации, качестве и результатах труда. Информирование о качественном составе персонала организации, степени загрузки работников и использовании их по специальности, совершенствовании стиля методов управления персоналом организации
<b>Мотивационные</b>	Вознаграждение работников зарплатой, повышением в должности, объявлением благодарности. Изыскание резервов роста производительности труда. Заинтересованность работников в результатах своего труда и всей организации. Использование экономических стимулов и социальных гарантий. Создание условия для более динамичного и всестороннего развития личности

Различают четыре вида аттестации руководителей, специалистов и других служащих:

- очередная аттестация;
- аттестация по истечении испытательного срока;
- аттестация при продвижении по службе;
- аттестация при переводе в другое структурное подразделение.

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

В табл. 9.20 представлены задачи в области управления персоналом, которые решаются с помощью аттестации.

Цели аттестации персонала<sup>1</sup>

Цели аттестации	Задачи системы управления персоналом, решаемые с помощью аттестации
Принятие решений, связанных с изменением компенсационного пакета, имеющих конкретные материальные последствия для работников	Изменение заработной платы
	Изменение системы поощрения (наказания)
	Повышение мотивации
Принятие решений, связанных с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации)	Получение обратной связи
	Выявление потенциала
	Информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма
	Развитие карьеры
	Личное развитие
	Корректировка планов организации
	Информация для планирования человеческих ресурсов
Принятие решений, связанных с оценкой текущей деятельности (положения) всей организации и выявлением рабочих проблем	При этом в ходе аттестации оцениваются: <ul style="list-style-type: none"> <li>– прошлая деятельность</li> <li>– достижение результатов</li> <li>– потребность в обучении</li> <li>– выявление рабочих проблем</li> <li>– улучшение деятельности</li> </ul>

В некоторых источниках выделяют также явные и латентные функции аттестации (табл. 9.21).

Явные и латентные функции аттестации персонала<sup>2</sup>

Тип функции	Сущность
<b>Явная</b>	Установление факта пригодности того или иного человека к определенной социальной роли – инженера, руководителя и т. д., которое должно носить официальный характер и быть зафиксировано в документе, адресованном более широкому кругу лиц. Конечная цель: решение, изменяющее или сохраняющее социальное положение аттестуемого лица в соответствии с его готовностью к исполнению данной социальной роли
<b>Латентные (скрытые)</b>	Придание большего веса принятым ранее кадровым решениям
	Углубление знакомства с подчиненными, их возможностями и способностями
	Разрушение круговой поруки и взаимной нетребовательности подчиненных

<sup>1</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в источнике «Аттестация персонала: цели аттестации персонала и роль руководителей» (URL: <http://www.vashakomanda.ru/article23.htm>).

<sup>2</sup> Управление персоналом. URL: <http://dps.smrllc.ru> (дата обращения 11.01.2015).

Тип функции	Сущность
	Основание для того, чтобы вынудить конкретных работников покинуть фирму
	Перекалывание ответственности за расстановку кадров на аттестационную комиссию
	Придание коллективу дополнительного стимула для улучшения работы
	Мотивация и стимулирование труда

В учебнике «Управление персоналом» под редакцией Т.Ю. Базарова подчеркивается, что функции по проведению аттестации распределяются между менеджерами и службами по управлению персоналом (табл. 9.22).

Таблица 9.22

Распределений функций аттестации персонала<sup>1</sup>

Менеджеры (линейные руководители)	Службы по управлению персоналом
Консультируют по выделению существенных параметров оценки	Основываясь на корпоративной политике, разрабатывают общие принципы оценки персонала
	Разрабатывают нормативные и методические материалы
Участвуют в аттестационных процедурах в качестве экспертов, готовят индивидуальные оценочные материалы (анкеты, характеристики, рекомендации) для аттестуемых	Организируют аттестационные процедуры
	Обучают линейных менеджеров эффективной работе в рамках аттестационных процедур и собеседований
Участвуют в работе аттестационных комиссий	Контролируют реализацию аттестационных процедур
	Обрабатывают и анализируют данные
	Осуществляют хранение и использование кадровой информации (в частности, для формирования резерва и планирования карьеры)

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

Взаимосвязь функций и этапов процесса аттестации персонала представлена на рис. 9.11.

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом. М., 2002.



Рис. 9.11. Функции и этапы процесса аттестации персонала<sup>1</sup>

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

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

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

Этапы проведения аттестации описаны в табл. 9.23.

Таблица 9.23

Этапы проведения аттестации<sup>2</sup>

Этапы проведения аттестации	Мероприятия
Подготовительный (осуществляет служба)	Разработка принципов и методики проведения аттестации
	Издание нормативных документов по подготовке и проведению

<sup>1</sup> Макарова И.К. Управление персоналом. С. 44.

<sup>2</sup> Таблица составлена на основании материалов, представленных в кн. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «Управление персоналом» (М., 2002. 560 с.).

<b>Этапы проведения аттестации</b>	<b>Мероприятия</b>
по управлению персоналом)	аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации)
	Подготовка специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике)
	Подготовка материалов аттестации (бланки, формы и т. д.)
Оценка работника и его трудовой деятельности	Создаются экспертные группы
	Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда работника
Проведение аттестации	Аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты
	Аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы
	Анализируются результаты
	Проводятся заседания аттестационной комиссии
Подведение итогов и принятие решения по результатам аттестации	Анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации
	Подготовка рекомендаций по работе с персоналом
	Утверждение результатов аттестации

*На подготовительном этапе* издается приказ о проведении аттестации и утверждении состава аттестационной комиссии, разрабатывается положение об аттестации; составляется список сотрудников, подлежащих аттестации; подготавливаются отзывы-характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых; трудовой коллектив информируется о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

Проведение аттестации осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за месяц до начала аттестации, а документы на аттестуемых предоставляются в аттестационную комиссию за две недели до начала аттестации.

Состав аттестационной комиссии утверждается руководителем организации по предоставлению начальника службы управления персоналом. Возглавляет аттестационную комиссию председатель (руководитель или начальник организации).

Заместителем председателя комиссии является заместитель руководителя организации по персоналу или начальник службы управления персоналом.

Секретарем комиссии является ведущий работник службы управления персоналом.

Члены аттестационной комиссии назначаются из числа сотрудников подразделений организации.

Аттестационная комиссия работает без отрыва от исполнения основных должностных обязанностей, по совместительству.

Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами-характеристиками на аттестуемых – их непосредственные начальники.

Аттестационный лист содержит объективную информацию о работнике: образование, стаж работы по специальности на предприятии, в должности и т. д.

Данная информация готовится работниками кадровой службы.

Отзыв-характеристика отражает обобщенные результаты оценки деятельности работника, анкетного опроса о поведении работника в коллективе, оценки работника руководителем.

Ответственность за учет и оценку деятельности работника несет руководитель подразделения. Отзыв-характеристика обсуждается на собрании коллектива. Работник должен быть ознакомлен с ней не менее чем за неделю до аттестации под роспись. Отзыв-характеристика передается в кадровую службу или непосредственно в аттестационную комиссию. Аттестационная комиссия рассматривает представленные ей документы, заслушивает сообщение о работнике, о достигнутых успехах и недостатках, результатах текущих оценок.

Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации, чтобы члены комиссии смогли заранее ознакомиться с документами на аттестуемых.

*На этапе оценки работника и его трудовой деятельности* в подразделениях, где работают аттестуемые, создаются экспертные группы. В состав экспертной группы входят: непосредственный руководитель аттестуемого, вышестоящий руководитель, один-два специалиста этого подразделения, работник (работники) службы управления персоналом. Экспертная группа по соответствующей методике осуществляет оценку уровня знаний, умений, навыков, качества и результатов труда работника.

*Этап непосредственной аттестации* заключается в: заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители; рассмотрении всех материалов, представ-

ленных на аттестацию; заслушивании аттестуемых и их руководителей; обсуждении материалов аттестации, высказывании приглашенных, формировании заключений и рекомендаций по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

1. Соответствует занимаемой должности.

2. Соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год.

3. Не соответствует занимаемой должности.

Работника знакомят с решением комиссии к положению об аттестации руководителей и специалистов), указывая на сильные и слабые стороны его работы. Комиссия может дать рекомендации в отношении его продвижения (профессиональном росте) или о необходимости повышения квалификации.

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

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

Оценка деятельности сотрудника, прошедшего аттестацию, и рекомендации комиссии заносятся в оценочный лист. Лист оценки деятельности и личностных качеств заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем службы управления персоналом.

Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее чем за две недели до начала аттестации.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его

отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии должен отвечать непосредственный руководитель аттестуемого.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист и сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания. Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

Аттестационный лист и отзыв-характеристика хранятся в его личном деле.

На этапе принятия решений по результатам (табл. 24) аттестации формулируется заключение с учетом:

1. Выводов и предложений, изложенных в отзыве руководителя аттестуемого.
2. Оценок деятельности аттестуемого, роста его квалификации.
3. Оценок деловых, личностных и иных качеств аттестуемого и их соответствия требованиям рабочего места.
4. Мнений каждого члена комиссии, высказанных при обсуждении деятельности аттестуемого.
5. Сравнений материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений.
6. Мнение самого аттестуемого о своей работе, о реализации своих потенциальных возможностей.

Таблица 9.24

Анализ результатов аттестации<sup>1</sup>

Этапы анализа	Содержание
Оценка труда	Это выявление работников: – не удовлетворяющих стандартам труда – удовлетворяющих стандартам труда – существенно превышающих стандарты труда
Оценка персонала	Предполагает: – диагностику уровня развития профессионально важных качеств – сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей) – выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качеств

<sup>1</sup> Составлено на основании материалов, представленных в кн. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина «Управление персоналом» (М., 2002. С. 200–201).



Этапы анализа	Содержание
	вами – оценку перспектив эффективной деятельности – оценку роста – ротацию
<i>Сведение и обработка данных</i> (как правило, проводятся по окончании аттестации)	Для подведения обобщенных итогов – составляются сравнительные таблицы эффективности работников – выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств) – выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению) – готовятся рекомендации по использованию данных аттестации
<i>Проведение собеседований по результатам аттестации</i>	– обратная связь с аттестуемым – в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации – затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются

Руководство предприятия, общественных организаций и отдел кадров подводят итоги аттестации, разрабатывают план работы с кадрами руководителей и специалистов на следующий аттестационный период.

В.В. Музыченко обращает внимание на следующие типичные ошибки при проведении оценки персонала (табл. 9.25)<sup>1</sup>.

Таблица 9.25

#### Типичные ошибки при проведении оценки персонала

Ошибка	Сущность
Эффект контраста	Тенденция оценивать людей в сравнении с другими людьми, а не в соответствии со стандартами, установленными для работы
Ошибка первого впечатления	Тенденция руководителя, составившего положительное или отрицательное первое впечатление о сотруднике, затем допустившего, чтобы это впечатление окрашивало или искажало более позднюю информацию
Эффект одного промаха или достижения	Тенденция неправомерного распространения одного аспекта деятельности сотрудника на все области его деятельности
Эффект «сходства с собой»	Присущая людям тенденция оценивать тех, кто похож на них, выше, чем всех остальных
Уравниловка	Тенденция к выставлению среднего рейтингового балла даже для случаев особенно высоких или особенно низких результатов деятельности
Экстремальность оценки	Тенденция, противоположная уравниловке
Необъективность оценки	Тенденция приписывать неудачи факторам, находящимся под контролем человека, а удаchi – внешним причинам

<sup>1</sup> Музыченко В.В. Управление персоналом. М., 2006. 528 с.

<b>Ошибка</b>	<b>Сущность</b>
Эффект «свежих впечатлений»	Тенденция придавать во время оценки большее значение малозначительным событиям, случившимся недавно, чем важным событиям, имеющим место несколько месяцев назад
Стереотипы	Тенденция распространять отдельные факты на всех сотрудников и игнорировать индивидуальные различия

Важно, чтобы аттестация работников проходила в доброжелательной обстановке, чтобы комиссия осознавала свою ответственность в обеспечении объективности оценки.

На основании собранных в ходе аттестационной процедуры данных можно решать ряд управленческих задач.

Первая группа задач может быть решена только на основании аттестационных данных, без всякой дополнительной информации, вторая требует дополнительной информации о прямых и косвенных результатах хозяйственной деятельности предприятия или организации.

По итогам аттестации издается приказ, которым утверждаются ее результаты, решения об изменениях в расстановке кадров, размере должностных окладов, зачислении перспективных работников в резерв на повышение, поощряются положительно аттестованные работники и т. д.

Аттестационные комиссии по окончании аттестации подводят итоги и представляют руководителю предприятия отчет с анализом расстановки трудовой активности аттестованных кадров.

#### **9.4. Правовое регулирование вопросов аттестации персонала**

Эффективность аттестации возрастает, если с ней связаны определенные последствия для работника: поощрение, перевод на более высокую должность, увольнение и др. В соответствии с действующим трудовым законодательством Российской Федерации, аттестации персонала может стать действенным инструментом стимулирования персонала к более эффективному труду. При этом аттестация персонала является правом работодателя, а не обязанностью.

Служба персонала в каждой организации определяет, какие именно категории служащих – руководители, специалисты или технические исполнители – должны проходить аттестацию. Как правило, технические исполнители исключаются из перечня лиц, подлежащих аттестации.

В перечень работников, не подлежащих аттестации, могут быть включены:

- работники, работающие на условиях внутреннего совместительства;
- работники, с которыми заключены срочные трудовые договоры сроком до 1–2 лет;
- работники, которые прошли повышение квалификации или профессиональную переподготовку в течение года с момента окончания повышения квалификации или переподготовки;
- работники, назначенные на должность по конкурсу в течение 1 года с момента назначения;
- молодые специалисты (следует уточнить, что молодые специалисты не подлежат аттестации в период срока обязательной работы по назначению после окончания учебного заведения).

В табл. 9.26 приведен перечень нормативно-правовых актов, которые содержат сведения об аттестации и распространяются на большинство предприятий.

Таблица 9.26

Аттестация персонала в нормативно-правовом контексте

Документы		Что регулирует? / Ключевые выводы
Форма / Дата / Номер	Название	
Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ	Трудовой кодекс РФ (ТК РФ)	При проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с подп. «б» п. 3 ст. 81 Кодекса, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается член комиссии от соответствующего выборного профсоюзного органа
		Беременные женщины по результатам аттестации не могут быть уволены даже если будет установлено несоответствие – это следует из запрета, установленного ст. 261 ТК РФ
		Аттестацию женщин, имеющих детей в возрасте до 3 лет и находящихся в отпуске по уходу за ребенком следует проводить не ранее, чем через год после выхода из отпуска, так как <ul style="list-style-type: none"> <li>– во-первых, за время отпуска по уходу за ребенком работник может потерять квалификацию и разумным сроком на ее восстановление является 1 год</li> <li>– во-вторых, установление несоответствия занимаемой должности все равно не позволит прекратить с работником трудовые отношения по п. 3 ст. 81 ТК РФ</li> </ul>

Документы		Что регулирует? / Ключевые выводы
Форма / Дата / Номер	Название	
		<p>Необходимо связать срок, в который может быть принято решение о переводе или увольнении работника, со сроком проведения аттестации (например, установить, что отсчет двухмесячного срока ведется с момента утверждения руководителем организации итогов аттестации)</p> <p>При невозможности перевода работника с его согласия на другую работу руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним трудовой договор в соответствии с законодательством. (См. подп. «б» п. 3 ст. 81 ТК РФ)</p>
Постановление СМ СССР от 26.07.1973 г. № 531	«О введении аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи»	
Постановление ГКНТ СССР и Госкомтруда СССР от 05.10.1973 г. № 470/267	Положение о порядке проведения аттестации руководящих, инженерно-технических работников и других специалистов предприятий и организаций промышленности, строительства, сельского хозяйства, транспорта и связи	<p>Последние изменения вносились в 1986 г., и на данный момент оно не отменено и не признано утратившим силу): <b>аттестация проводится периодически, 1 раз в 3–5 лет</b></p> <p>П. 12 устанавливает, что руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке применяет к работникам соответствующие меры поощрения и в надлежащих случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, может принять решение о переводе работника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия.</p> <p>По истечении двухмесячного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается</p>
Постановление Пленума Верховного суда Российской Федерации от 17 марта 2004 г. № 2	О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации	<p>Указано, что работодатель не вправе расторгнуть трудовой договор с работником по п. 3 ч. 1 ст. 81 Трудового кодекса РФ, если в отношении этого работника аттестация не проводилась либо аттестационная комиссия пришла к выводу о соответствии работника занимаемой должности или выполняемой работе</p> <p>П. 24. В случаях, когда участие выборного профсоюзного органа при рассмотрении вопросов, связанных с расторжением трудового договора по инициативе работодателя, является обязательным, работодателю надлежит, в частности, представить доказательства того, что:</p> <p>б) при расторжении трудового договора с работником вследствие его недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации, в состав аттестационной комиссии при проведении аттестации, которая послужила основанием для увольнения работника по п. 3 ч. 1 ст. 81 Кодекса, входил представитель выбор-</p>

Документы		Что регулирует? / Ключевые выводы
Форма / Дата / Номер	Название	
		<p>ного органа соответствующей первичной профсоюзной организации (ч. 3 ст. 82 ТК РФ);</p> <p>в) в случае увольнения работника, являющегося членом профсоюза, по п. 2, 3 или 5 ч. 1 ст. 81 Кодекса проект приказа, а также копии документов, являющихся основанием для принятия указанного решения, направлялись в выборный орган соответствующей первичной профсоюзной организации; работодатель провел дополнительные консультации с выборным органом первичной профсоюзной организации в тех случаях, когда выборный орган первичной профсоюзной организации выразил несогласие с предполагаемым увольнением работника; был соблюден месячный срок для расторжения трудового договора, исчисляемый со дня получения работодателем мотивированного мнения выборного органа первичной профсоюзной организации (ст. 373 ТК РФ).</p> <p>Решая вопрос о законности увольнения в тех случаях, когда оно произведено с согласия вышестоящего выборного профсоюзного органа, необходимо иметь в виду, что работодатель, в частности, должен представить доказательства того, что профсоюзный орган дал согласие по тем основаниям, которые были указаны работодателем при обращении в профсоюзный орган, а затем в приказе об увольнении</p>
		<p>П. 31. В силу п. 3 ч. 1 и 2 ст. 81 ТК РФ увольнение по п. 3 ч. 1 ст. 81 Кодекса допустимо при условии, что несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие его недостаточной квалификации подтверждено результатами аттестации, проведенной в порядке, установленном трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников. Учитывая это, работодатель не вправе расторгнуть трудовой договор с работником по названному основанию, если в отношении этого работника аттестация не проводилась либо аттестационная комиссия пришла к выводу о соответствии работника занимаемой должности или выполняемой работе. При этом выводы аттестационной комиссии о деловых качествах работника подлежат оценке в совокупности с другими доказательствами по делу.</p> <p>Если работник был уволен по п. 3 ч. 1 ст. 81 Кодекса, то работодатель обязан представить доказательства, свидетельствующие о том, что работник отказался от перевода на другую работу либо работодатель не имел возможности (например, в связи с отсутствием вакантных должностей или работ) перевести работника с его согласия на другую имеющуюся у этого работодателя работу (ч. 3 ст. 81 ТК РФ)</p>

В локальном нормативном акте организации (Положении об аттестации персонала) необходимо указывать периодичность проведения аттестации работников. Возможная периодичность: 1 раз в 3 года, 1 раз в 4 года, «не чаще, чем 1 раз в 3 года» и др.

Рассмотрим подробнее, на какие статьи ТК РФ нужно обратить внимание при подготовке Положения об аттестации персонала (табл. 9.27).

Таблица 9.27

Аттестация персонала в контексте ТК РФ<sup>1</sup>

Статья ТК РФ	На что следует обратить внимание?
Ст. 2 Основные принципы правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений	Исходя из общепризнанных принципов и норм международного права и в соответствии с Конституцией Российской Федерации основными принципами правового регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений признаются: ч. 7. Обеспечение равенства возможностей работников без всякой дискриминации на продвижение по работе с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы по специальности, а также на подготовку и дополнительное профессиональное образование; ч. 18. Обеспечение права работников на защиту своего достоинства в период трудовой деятельности
Ст. 5 Трудовое законодательство и иные акты, содержащие нормы трудового права	ч. 2. Трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения регулируются также коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права
Ст. 8 Локальные нормативные акты, содержащие нормы трудового права	ч. 4. Нормы локальных нормативных актов, ухудшающие положение работников по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, а также локальные нормативные акты, принятые без соблюдения установленного ст. 372 настоящего Кодекса порядка учета мнения представительного органа работников, не подлежат применению. В таких случаях применяются трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, коллективный договор, соглашения
Ст. 9 Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в договорном порядке	В соответствии с трудовым законодательством регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений может осуществляться путем заключения, изменения, дополнения работниками и работодателями коллективных договоров, соглашений, трудовых договоров. Коллективные договоры, соглашения, трудовые договоры не могут содержать условий, ограничивающих права или снижающих уровень гарантий работников по сравнению с установленными трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содер-

<sup>1</sup> Анализ статей ТК РФ проводился в редакции, действующей по состоянию на 06.04.2015.

Статья ТК РФ	На что следует обратить внимание?
	жащими нормы трудового права. Если такие условия включены в коллективный договор, соглашение или трудовой договор, то они не подлежат применению
Ст. 11 Действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права	ч. 3. Все работодатели (физические лица и юридические лица, независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности) в трудовых отношениях и иных непосредственно связанных с ними отношениях с работниками обязаны руководствоваться положениями трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права
Ст. 12 Действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, во времени	<p>ч. 7. Локальный нормативный акт вступает в силу со дня его принятия работодателем либо со дня, указанного в этом локальном нормативном акте, и применяется к отношениям, возникшим после введения его в действие. В отношениях, возникших до введения в действие локального нормативного акта, указанный акт применяется к правам и обязанностям, возникшим после введения его в действие.</p> <p>ч. 8. Локальный нормативный акт либо отдельные его положения прекращают свое действие в связи с:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– истечением срока действия;</li> <li>– отменой (признанием утратившими силу) данного локального нормативного акта либо отдельных его положений другим локальным нормативным актом;</li> <li>– вступлением в силу закона или иного нормативного правового акта, содержащего нормы трудового права, коллективного договора, соглашения (в случае, когда указанные акты устанавливают более высокий уровень гарантий работникам по сравнению с установленным локальным нормативным актом)</li> </ul>
Ст. 13 Действие трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, в пространстве	ч. 4. Принимаемые работодателем локальные нормативные акты действуют в отношении работников данного работодателя независимо от места выполнения ими работы
Ст. 14 Исчисление сроков	ч. 4. Если последний день срока приходится на нерабочий день, то днем окончания срока считается ближайший следующий за ним рабочий день
Ст. 21 Основные права и обязанности работника	<p>Работник имеет право на:</p> <p>п. 4 ч. 1. Своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;</p> <p>п. 6 ч. 1. Подготовку и дополнительное профессиональное образование в порядке, установленном настоящим Кодексом, иными федеральными законами;</p> <p>п. 7 ч. 1. объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов</p>
Ст. 22	Работодатель имеет право:

Статья ТК РФ	На что следует обратить внимание?
Основные права и обязанности работодателя	п. 3 ч. 1. Поощрять работников за добросовестный эффективный труд; п. 6 ч. 1. Принимать локальные нормативные акты (за исключением работодателей - физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями); Работодатель обязан: п. 5 ч. 2. Обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности
Ст. 26 Уровни социального партнерства	Социальное партнерство осуществляется на: п. 6 ч. 1. Локальном уровне, на котором устанавливаются обязательства работников и работодателя в сфере труда
Ст. 81 Расторжение трудового договора по инициативе работодателя	Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях: п. 3 ч. 1. Несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации; ч. 2. Порядок проведения аттестации (п. 3 ч. 1 ст. 81 ТК РФ) устанавливается трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, локальными нормативными актами, принимаемыми с учетом мнения представительного органа работников. ч. 3. Увольнение по основанию, предусмотренному п. 2 или 3 ч. 1 настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его письменного согласия на другую имеющуюся у работодателя работу (как вакантную должность или работу, соответствующую квалификации работника, так и вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу), которую работник может выполнять с учетом его состояния здоровья. При этом работодатель обязан предлагать работнику все отвечающие указанным требованиям вакансии, имеющиеся у него в данной местности. Предлагать вакансии в других местностях работодатель обязан, если это предусмотрено коллективным договором, соглашениями, трудовым договором. ч. 6. Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности индивидуальным предпринимателем) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске
Ст. 82. Обязательное участие выборного органа первичной профсоюзной организации в рассмотрении вопросов, связанных с расторжением трудового договора по инициативе работодателя	ч. 2. Увольнение работников, являющихся членами профсоюза, по основаниям, предусмотренным п. 2, 3 или 5 ч. 1 ст. 81 настоящего Кодекса производится с учетом мотивированного мнения выборного органа первичной профсоюзной организации в соответствии со ст. 373 настоящего Кодекса. ч. 3. При проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с п. 3 ч. 1 ст. 81 настоящего Кодекса, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается представитель выборного органа соответствующей первичной профсоюзной организации



Проведенный анализ правового сопровождения аттестации позволяет предложить следующую структуру Положения об аттестации персонала организации:

1. Общие положения.
2. Сроки и графики проведения, перечень сотрудников, подлежащих аттестации.
3. Подготовка нормативных и методических материалов аттестации.
4. Организационные мероприятия при подготовке к аттестации.
5. Проведение аттестации.
6. Решения, принимаемые по результатам аттестации.
7. Отчетность по результатам аттестации.
8. Выполнение решений по итогам аттестации.

О.А. Митин<sup>1</sup> указывает, что целесообразно подготовить следующие документы для проведения аттестации:

1. Общий список персонала организации.
2. Список сотрудников, подлежащих аттестации.
3. Решение руководителя по организации подготовки и проведения аттестации (цели, задачи, технологии и др.).
4. Порядок и сроки проведения аттестации.
5. План мероприятий по подготовке и проведению аттестации.
6. Решение руководителя о персональном составе аттестационных комиссий.
7. Графики заседаний аттестационных комиссий с указанием месяца, числа, времени и места заседания.
8. Аттестационные листы.
9. Отзыв (характеристика) на сотрудника, подлежащего аттестации.
10. Предложения аттестуемого.
11. Форма протокола аттестационной комиссии.
12. Анкеты и другие формы для проведения тестирования, оценки личности и результатов работы.
13. Результаты тестирования, оценки, самооценки, анкетирования, социологических исследований и др. (в случае привлечения подобных и других технологий к процедуре аттестации).
14. Бюллетень для тайного голосования при аттестации.
15. Протоколы заседаний счетной и аттестационных комиссий.

---

<sup>1</sup> Митин О.А. Аттестация персонала современной организации. URL: [http://bmpravo.ru/show\\_stat.php?stat=225](http://bmpravo.ru/show_stat.php?stat=225) (дата обращения 03.04.2015).

16. Рекомендации аттестационных комиссий о поощрении отдельных сотрудников, изменении размера оплаты труда, о включении в резерв на выдвижение, о понижении в должности или увольнении, по улучшению служебной деятельности аттестуемых лиц, содержанию, виду, форме обучения и др.

17. Распоряжение руководителя (не позднее двух месяцев со дня проведения аттестации) по итогам работы аттестационных комиссий.

18. Мероприятия по выполнению рекомендаций аттестационных комиссий и предложений сотрудников, высказанных в ходе аттестации.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение оценки персонала.
2. Какие виды оценки персонала вам известны?
3. Что включает в себя система оценки персонала?
4. Какие методы оценки Вы знаете?
5. В чем заключаются преимущества оценки персонала на основании письменных характеристик? Метода 360 градусов? Метода управления по целям?
6. Какие основные методы используются для Performance management (PM)?
7. Как используются результаты оценки в системе управления персоналом организации?
8. Какие разновидности ранжирования используются при оценке персонала?
9. Какие типичные ошибки чаще всего допускают руководители при проведении оценки персонала?
10. Какова цель и порядок проведения аттестации?
11. Какие законодательные акты необходимо учитывать при разработке положения об аттестации персонала?
12. Каковы требования ТК РФ к проведению аттестации персонала?

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### 1. Методика оценки лояльности персонала Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой

Суть методики: сотруднику предлагается ряд суждений, каждое из которых он должен оценить по шкале.

Градация 11 соответствует максимально позитивной оценке данного суждения, градация 1 – максимально негативное отношение, а градация 6 – нейтральное отношение.

При обработке результатов оцениваются ответы только на суждения № 1, 3, 4, 5, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 27, 32, 34. Остальные суждения не учитываются. В зависимости от того, в какую градацию отнесено нужное суждение, ему присваивается соответствующий балл.

Таблица 1

Соответствие оценки сотрудника количеству баллов

Градация	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Балл	+5	+4	+3	+2	+1	0	–1	–2	–3	–4	–5

Если испытуемый получил от 54 до 90 баллов, его лояльность к организации оценивается как высокая, от 18 до 54 баллов – лояльность оценивается как средняя, от –18 до +18 – лояльность оценивается как низкая. Если же испытуемый набрал количество баллов в диапазоне от –18 до –90, то, соответственно, он совершенно нелоялен к своей организации.

Таблица 2

Перечень суждений для оценки

1. Интересы руководства компании и ее сотрудников в большинстве случаев не совпадают.
2. Как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени.
3. Руководитель не должен обсуждать с подчиненными свои проблемы, так как это не способствует поддержанию авторитета.
4. Если руководитель держит подчиненных на некоторой дистанции, то к выполнению его распоряжений они относятся более ответственно.
5. Чтобы успешно руководить людьми, нужно быть в курсе их проблем.
6. Руководитель должен постоянно контролировать работу своих подчиненных.
7. Руководитель может простить сотрудникам отступление от тех правил, которые они считают неразумными.
8. Конфликты между сотрудниками, если они не касаются деловой сферы, не отражаются на работе организации.
9. На работе гораздо важнее пользоваться расположением влиятельных людей, чем добиваться успеха отличным выполнением работы.
10. Люди, которые живут только работой, часто вредят делу своим излишним рвением.
11. Обязательства перед работниками компания должна выполнять, несмотря на финансовые затруднения.

12. Руководство компании не должно принимать решения, с которыми не согласно большинство сотрудников.
13. Заработная плата сотрудника компании должна зависеть от экономической ситуации в его семье.
14. Один сотрудник фирмы не может получать зарплату, в 10 раз превышающую зарплату других сотрудников.
15. Скорость продвижения по службе, в первую очередь, зависит от отношений с руководством, а затем уже от квалификации.
16. Качественное выполнение должностных обязанностей является необходимым и достаточным условием карьерного роста.
17. Руководитель может пойти навстречу просьбе хорошего работника в нарушение общих правил.
18. В дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять.
19. Если, по мнению сотрудника, распоряжение руководителя может повредить делу, сотрудник должен предупредить его об этом.
20. Работа должна приносить не удовлетворение, а деньги.
21. Повышение в должности не способствует сохранению дружеских отношений с коллегами.
22. Если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за нее платят.
23. Если большинство сотрудников принимают участие в управлении компанией, она будет работать более успешно.
24. Сотрудник может настаивать на смене своего руководителя, если тот не соответствует занимаемой должности.
25. Люди, которые стремятся угодить начальству, вызывают недоверие.
26. Если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам.
27. Если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной.
28. Я тщательно продумываю свой внешний вид, когда собираюсь на работу.
29. Опаздывать на работу не такой уж большой грех.
30. Сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно.
31. Если кто-то из сотрудников не слишком хорошо выполняет свои обязанности, остальные не должны вмешиваться.
32. Сотрудники имеют право знать, какую зарплату получают их коллеги.
33. Если на совместной вечеринке руководитель пообещал завтра не наказывать за опоздание, то нет смысла спешить на работу.
34. Если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить.
35. Получая зарплату, сотрудник вправе рассчитывать на «спасибо» от директора, а не наоборот.
36. В компании и для сотрудников, и для руководителей правила должны быть одинаковыми.

## 2. Бланк опросника организационной лояльности Маудэя (OCQ)

*Ниже представлена серия утверждений, отражающих возможное отношение человека к компании или организации, в которой он работает. С уважением к Вашим чувствам по отношению к той организации, в которой Вы сейчас работаете, мы просим Вас указать степень Вашего согласия или несогласия с каждым утверждением, выбрав один из семи вариантов ответа рядом с каждым утверждением.*

№	Утверждение	Абсолютно несогласен	Не согласен	Скорее несогласен	Не имею определенного мнения	Скорее согласен	Со- гласен	Абсолютно согласен
1	Я готов работать сверхурочно на благо организации							
2	Я рассказываю моим друзьям о том, как хорошо работать в организации							
3	Я не сильно предан организации							
4	Я согласен почти на любую работу для того, чтобы остаться в организации							
5	Я нахожу, что мои ценности и ценности организации очень схожи							
6	Я горжусь тем, что могу сказать: «Я – часть организации»							
7	Аналогичную работу я могу выполнять в другой организации не хуже, чем в этой							
8	Ради организации я готов повысить производительность своего труда							
9	Даже незначительного уменьшения моей заработной платы было бы достаточно для ухода из организации							
10	Я рад, что выбрал именно эту организацию из тех, которые рассматривал при устройстве на работу							
11	Преданность организации вряд ли сулит много выгод							
12	Часто мне трудно согласиться с политикой организации в отношении ее сотрудников							
13	Я действительно забочусь о судьбе организации							
14	Для меня это лучшая из всех организаций, в которых я работал							
15	Решение о работе в организации было ошибкой с моей стороны							

### 3. Опросный лист для анализа рабочего места

Фамилия \_\_\_\_\_  
Название Вашей должности \_\_\_\_\_  
Департамент (отдел) \_\_\_\_\_  
Фамилия Вашего начальника \_\_\_\_\_  
Должность Вашего начальника \_\_\_\_\_

*Уважаемые сотрудники!*

Просим Вас принять участие в опросе. Данные, полученные в результате опроса, будут использованы для создания документа «Описание должности» (должностной инструкции) и разработки критериев результативности.

#### **1. Какова основная цель рабочего процесса, который Вы выполняете?**

---

---

---

#### **2. Ваши обязанности.**

Опишите вкратце, что Вы выполняете в течение каждого рабочего дня и, если это возможно, как Вы это делаете. Отметьте отдельно те обязанности, которые Вы считаете наиболее важными (значком \*) или наиболее трудными (значком \*\*).

*а) Ежедневные обязанности:*

---

---

---

---

---

*б) Периодические обязанности (укажите также период: еженедельно, ежемесячно или раз в квартал):*

---

---

---

---

---

*в) Выполняете ли Вы сейчас какие-либо ненужные, «лишние», на Ваш взгляд, обязанности, не свойственные данной должности? Если да, то опишите их:*

---

---

---

---

*г) Какие обязанности, не входящие в Вашу работу сейчас, Вы хотели бы выполнять:*

---

---

---

---

### 3. Информация.

В процессе выполнения Вашей работы Вы сотрудничаете с работниками Вашего отдела или других подразделений организации. Укажите, какой информацией Вы регулярно обмениваетесь в процессе сотрудничества:

Наименование должности (укажите в скобках департамент, отдел)	Содержание информации	Периодичность	Форма представления
ПОЛУЧАЕТЕ: 1. 2. 3. 4. 5.			
ПЕРЕДАЕТЕ: 1. 2. 3. 4. 5.			

4. Если Вы регулярно проверяете работу других (или даете распоряжения и рекомендации), укажите их фамилии и названия работ:

Фамилия	Название работы

5. Кто может замещать Вас во время Вашего отсутствия (отпуска, болезни, командировки), укажите фамилии и названия должностей:

Фамилия	Должность

6. Кого можете замещать Вы, укажите фамилии и название должности:

Фамилия	Должность

7. Как Вы считаете, чем определяется *успешное* выполнение Вашей работы?

---

---

---

---

---

---

---

---

### 8. Отрицательные эмоции.

Укажите нежелательные эмоции, которые вызывает у Вас работа, и как часто это случается.

Причины возникновения отрицательных эмоций	Редко	От случая к случаю	Часто
а) контакты с людьми			
б) контакты с посетителями			
в) постоянное внимание начальства			
г) работа под постоянным давлением сверху			
д) скользящий график работы			
е) работа в одиночестве			
ж) большое количество переездов			
з) Другое (укажите что именно)			

### 9. Оборудование.

Укажите, как часто Вам приходится пользоваться определенными компьютерными программами, и в каких целях:

Программа	Выполняемая работа	Периодичность использования (ежедневно, несколько раз в неделю, менее одного раза в неделю)

### 10. Принятие решений.

Пожалуйста, опишите, какие решения Вы принимаете при выполнении Ваших регулярных обязанностей:

---

---

---

---

---

---

---

Каковы будут вероятные последствия, если Вы (а) примете неправильное решение или сделаете неправильные вывод или (б) неправильное действие?

---

---

---

---

---

---

---

### 11. Ответственность за ведение записей.

Перечислите отчеты или дела, которые Вы должны подготавливать или вести. Укажите фамилии и должности, для кого эти отчеты предназначены, а также значимость своевременности и точности ведения данной документации.

---

---

---

---

---

---

---



**12. По каким показателям (характеристикам, критериям) можно наиболее объективно судить о результативности выполнения основных видов Вашей работы?**

Виды работ	Критерии успешности выполнения
Ежедневные: 1. 2. 3. 4. 5.	
Периодические: 1. 2. 3. 4. 5.	

### 13. Консультации.

Как часто вам приходится консультироваться с Вашим непосредственным начальником или другим работником при принятии решений или определения правильного направления действий?

Фамилия должность	Рабочий процесс, который требует консультации (утверждения или согласования)		
	Ежедневно	Чаше одного раза в неделю	Реже одного раза в неделю

### 14. Требования, предъявляемые данной работой.

Пожалуйста, укажите минимальные требования для того, чтобы удовлетворительно выполнять Вашу работу:

а) Укажите уровень образования, который необходим для выполнения Вашей работы (но не Ваш собственный):

---



---

б) Выберите из приведенных ниже временных границ тот интервал опыта работы в данной должности (в смежных областях), который необходим для выполнения Вашей работы:

- никакого;
- менее 1 месяца работы;
- от 1 до 6 месяцев;
- от 6 месяцев до одного года;
- от 1 года до 3 лет;
- от 3 до 5 лет;
- от 5 до 10 лет;
- более 10 лет.

в) Укажите все навыки и индивидуальные особенности человека, необходимые для успешного выполнения Вашей работы (например, степень точности, знание компьютера, знание тех или иных методов расчета, систем, аккуратность, внимание, инициативность и т. д.):

Знания и навыки:

---



---



---

Личностные характеристики:

---

---

---

**15. В заключение укажите, пожалуйста:**

а) Уровень Вашего образования до вступления в должность:

---

---

б) Степень Вашего опыта, когда Вы пришли на эту должность:

---

---

в) Навыки и знания, с которыми Вы пришли на эту должность:

---

---

---

**16. Дополнительная информация**

Пожалуйста, приведите дополнительную информацию, которая не вошла ни в один из предыдущих разделов и которая, по Вашему мнению, могла бы оказаться важной при описании вашей должности:

---

---

---

---

---

Подпись работника \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

**Замечания и уточнения начальника**

Прочтите ответы работника на вопросы Опросного листа: точно ли работник обрисовал обязанности, подотчетность и требования к данной работе?

– ДА

– НЕТ (Объясните, почему и укажите возможные упущения; если у Вас есть добавления, то, пожалуйста, внесите их)

#### 4. Карта компетенций (учитель)

Требования учеников и родителей	Технические характеристики												
	обра- разова- ние	стаж	воз- раст	пол	Педаго- гиче- ская компе- тент- ность	комму- ника- бель- ность	Толерант- ность (терпение)	Профес- сиональ- ная компе- тент- ность	чест- ность	акку- рат- ность	дисциплиниро- ван- ность	Энтузи- азм, ув- лечен- ность	па- мять
Умение преподнести материал в доступной и ясной форме	S	M	W		S			M				W	M
Хорошо знать свой предмет	S	M						S			W	M	
Любить детей, уметь работать с ними	M				M	S	S				W	S	
Быть справедливым при выставлении оценок	M	M			S		M		S	W	M		M
Не выделять любимчиков					S		S		M		M		
Не опаздывать, не нарушать трудовую дисциплину											S		
Поддерживать связь с родителями		W			S	S	M				W	M	
Использовать дифференцированный подход в обучении разных групп учащихся (наиболее продвинутым ученикам давать задания повышенной сложности)	M	M			S		M	S				M	
Использовать все возможности для участия учеников в различных олимпиадах, конкурсах, выставках и т. д.	W	W			S	W		W			W	S	
Опрятность					W					S	W		

Требования учеников и родителей	Технические характеристики												
	обра- зова- ние	стаж	воз- раст	пол	Педаго- гиче- ская компе- тент- ность	комму- ника- бель- ность	Толерант- ность (терпение)	Профес- сиональ- ная ком- петент- ность	чест- ность	акку- рат- ность	дисциплиниро- ван- ность	Энтузи- азм, ув- лечен- ность	па- мять
Широкий кругозор, наличие современных знаний в различных областях (в том числе книги, кинофильмы, песни, популярные среди молодежи)	<b>S</b>		<b>W</b>		<b>W</b>			<b>W</b>				<b>M</b>	<b>S</b>
Итого	Обязательно	Жела- тельно	Не прове- ряется	Не прове- ряется	Обязательно	Жела- тельно	Обязательно	Обязательно	Жела- тельно	Жела- тельно	Обязательно	Обязательно	Жела- тельно

**S** – сильное влияние, **M** – среднее влияние, **W** – слабое влияние.

## 5. Пример должностной инструкции № 1

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор ООО «XXX»

А.Р. Кузнецов

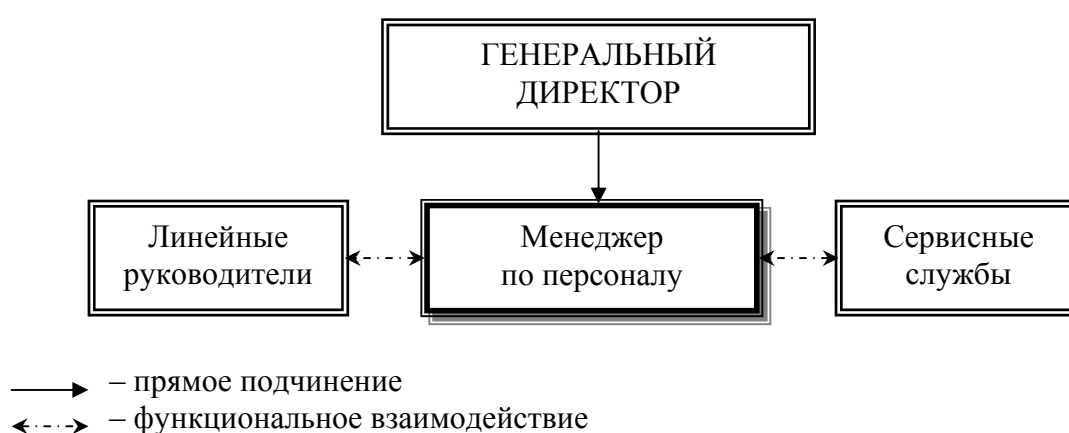
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ<sup>1</sup>

**Подразделение:** Отдел управления персоналом

**Название должности:** Менеджер по персоналу

#### *Схема подчиненности и служебное взаимодействие*



**Сотрудник, занимающий данную должность, подчинен и получает распоряжения от:**

- Генерального директора.

**Сотрудник, занимающий данную должность, в процессе работы взаимодействует с:**

- Линейными руководителями.
- Сервисными службами:
  - бухгалтерия;
  - отдел информационных технологий;
  - административно-хозяйственный отдел.

На время отсутствия Менеджера по персоналу (командировка, отпуск, болезнь, проч.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке Генеральным директором. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

#### Ключевые области

Набор персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>– Модели рабочих мест</li><li>– Определение потребности в кадрах</li><li>– Поиск персонала</li><li>– Отбор персонала</li><li>– Адаптация новых сотрудников</li></ul>
Развитие персонала	<ul style="list-style-type: none"><li>– Планирование потребности в обучении</li><li>– Организация обучения</li><li>– Формирование кадрового резерва</li></ul>

<sup>1</sup> Разработана А.Н. Васильевой, А.А. Лукашевой.

	– Разработка программ индивидуального карьерного роста
Мотивация	– Разработка систем мотивации – Разработка систем оплаты труда
Оценка и аттестация персонала	– Разработка системы оценки – Организация и проведение аттестации – Разработка рекомендаций
Кадровое делопроизводство	– Оформление приема, увольнения, перевода – Ведение кадровой документации – Ведение табельного учета – Ведение личных дел
Анализ и отчетность	– Анализ состояния кадровой работы – Анализ кадрового потенциала – Анализ статистической информации о персонале – Составление планов работы – Составление отчетов по кадрам – Составление отчетов о результатах работы
Информирование и консультирование	– Распространение информации среди работников – Информирование руководства – Консультирование

### **Должностные обязанности**

#### *Набор персонала*

- собирает, анализирует, обобщает информацию о рабочих местах, на ее основе строит модели рабочих мест, составляет должностные инструкции;
- определяет текущую потребность в персонале и осуществляет прогнозирование, составляет план потребности в персонале;
- осуществляет анализ кадровой ситуации в регионе;
- формирует портрет идеального претендента на вакансию, составляет объявления;
- осуществляет поиск персонала – как собственными силами, так и с помощью других средств (кадровые агентства, пресса и т. п.);
- разрабатывает методики для конкурсного отбора и организует отборочные процедуры;
- проводит предварительную работу с претендентами на вакантные должности (анкетирование, первичные собеседования);
- выявляет наиболее перспективных кандидатов и рекомендует их для последующего собеседования с руководителями служб и отделов;
- разрабатывает программу адаптации для новых сотрудников, осуществляет контроль за проведением адаптационных процедур.

#### *Развитие персонала*

- изучает потребности подразделений компании в обучении персонала, определяет стратегии компании по выбору систем и форм обучения персонала;
- разрабатывает планы обучения (изучает рынок образовательных услуг, формирует группы сотрудников для обучения, составляет сметы затрат на обучение), координирует работу по повышению квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры;
- осуществляет методическое и техническое обеспечение процесса обучения, оценивает эффективность проведенного обучения;
- совместно с руководителями отделов и служб выявляет перспективные кадры, проводит работу по формированию и подготовке кадрового резерва из состава действующих сотрудников компании (разрабатывает программы обучения для кадрового резерва,

организует оценку кандидатов на продвижение, формирует банк информации по кадровому резерву).

#### *Мотивация*

- Выявляет уровень мотивации сотрудников и предлагает меры по ее повышению;
- изучает уровень зарплат и системы оплаты труда в аналогичной сфере деятельности;
- оценивает эффективность действующих систем оплаты труда и мотивации;
- разрабатывает и внедряет системы оплаты труда и мотивации, а также вносит предложения по рационализации системы оплаты труда и материального стимулирования.

#### *Оценка и аттестация персонала*

- разрабатывает и внедряет критерии оценки эффективности работы сотрудников совместно с руководителями служб и отделов, разрабатывает оценочный инструментарий;
- организует проведение оценочных процедур (составление графика проведения оценки, формирование оценочной комиссии, сбор информации для оценки), координирует и контролирует проведение аттестации, добивается подготовки руководителями отделов предварительных заключений по каждому проходящему аттестацию их сотруднику;
- участвует в формировании рекомендаций, личного комплексного плана, а также вносит и внедряет предложения о совершенствовании оценочных процедур и аттестации.

#### *Кадровое делопроизводство*

- осуществляет оформление приема, перевода, увольнения сотрудников предприятия в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями, приказами, принятыми на предприятии;
- ведет кадровую документацию (приказы и распоряжения по личному составу, штатные расписания, трудовые соглашения, должностные инструкции, правила внутреннего распорядка и прочее в соответствии с требованиями действующего трудового законодательства);
- формирует и ведет личные дела сотрудников, своевременно вносит в них необходимые изменения. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа. Выдает справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности сотрудников компании;
- осуществляет воинский учет призывников и военнослужаших запаса, работающих в компании;
- предоставляет персональные данные в бухгалтерию для внебюджетных фондов и налоговой инспекции. Готовит совместно с бухгалтерией документы, необходимые для получения социальных льгот, для назначения пенсий, пособий и выплат работникам и их семьям, представляет их в органы социального обеспечения;
- ведет учет фактического рабочего времени и отпусков сотрудников.

#### *Анализ и отчетность*

- анализирует компенсационную политику, государственные законы и наиболее распространенные нормы заработной платы для разработки конкурентоспособного плана компенсаций;
- анализирует статистическую информацию и различные отчеты для выявления и определения причин, возникающих у персонала проблем, и разрабатывает рекомендации по улучшению организационной политики и практики в области персонала;
- анализирует бюджеты ОУП;
- анализирует информацию для выявления возникающих у персонала проблем;
- проводит анализ кадрового потенциала (деловых, функциональных, морально-психологических качеств сотрудников);
- анализирует кадровое развитие по направлениям деятельности фирмы и отдельных подразделений;

- составляет отчет по проведенным социально-психологическим исследованиям трудового коллектива;
- составляет статистические отчеты о найме, перемещениях, оценке деятельности и количестве прогулов;
- составляет отчеты относительно политики управления человеческими ресурсами, а также сообщает о новых процедурах и технологиях работы и дает рекомендации по внедрению изменений.

#### *Информирование и консультирование*

- руководит подготовкой и распространением письменной или устной информации, извещающей работников о премиях, заработной плате, дополнительных льготах и политике по управлению персоналом; а также о других проводимых ОУП мероприятиях (например, по планам изменения штатной численности персонала компании; по данным о сроках выхода на работу отобранных кандидатов и адаптационный план для них);
- консультирует (при необходимости – совместно с юристом предприятия) работников по вопросам трудового права и норм социальной защиты;
- консультирует руководство компании, а также руководителей подразделений по всем вопросам, связанным с персоналом и предоставляет руководству информацию о проблемах, связанных с человеческими ресурсами;
- интерпретирует и объясняет законодательные инструкции в области обучения, а также предоставляет информацию и помощь стажерам, руководителям и другим заинтересованным лицам.

## **Информация**

### *1) Ведение первичной документации:*

<b>Форма</b>	<b>Содержание</b>	<b>Периодичность</b>
Приказы по личному составу	Прием, перевод, увольнение; отпуска, командировки	По мере необходимости
Трудовые книжки	Сведения о работнике; сведения о работе; сведения о награждениях и поощрениях; сведения об открытиях и изобретениях	-//-
Табель учета использования рабочего времени, форма Т-13	Отметки о явках и неявках; отработано ч/дн.; данные для начисления зарплаты; неявки по причинам	ежедневно
Личные карточки, форма Т-2 (Т-2А)		По мере необходимости
Личные дела работников		-//-
Книги учета приема, перемещения, увольнения работников		-//-
Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей к ним		-//-
Книга учета личных дел		-//-
Книга учета личных карточек		-//-
Книга учета контрактов, договоров, соглашений		-//-
Журнал учета командировок		-//-



Форма	Содержание	Периодичность
Журнал учета отпусков		-//-
Журнал учета выдачи справок с места работы		-//-
Документы о подготовке кадров, повышении их квалификации и переквалификации		-//-

2) Наиболее частые деловые контакты:

От кого/кому	Содержание	Периодичность	Форма
<b>Внутренние контакты</b>			
<i>Входящая информация</i>			
Руководители подразделений	Заявки на подбор и замену персонала	По мере необходимости	Письменно, в произвольной форме
	Предложения по поощрению / наказанию работников подразделения		-//-
	Требования к кандидатам	По мере возникновения вакансии	-//-
	Данные по реально отработанному времени работников	ежедневно	Письменно, в строго установленной форме В-13
	Данные о потребности в обучении	-//-	В произвольной форме
	Запрос о консультировании по вопросам трудового законодательства	По мере необходимости	В произвольной форме
	Текущая информация о сотрудниках	Ежедневно	-//-
Сотрудники	Заполненные бланки, опросники, формуляры	-//-	По установленной форме
	Информация о возникающих проблемах	По мере необходимости	В произвольной форме
<i>Исходящая информация</i>			
Генеральному директору	Аналитический отчет по социальным и кадровым вопросам	Ежеквартально	Письменно, в строго установленной форме
	Отчет о движении персонала	-//-	-//-
	Отчет о состоянии и результатах кадровой работы	-//-	-//-
	План проведения аттестационных мероприятий	-//-	-//-
	Информация о проблемах, связанных с человеческими ресурсами предприятия	По мере возникновения	В произвольной форме
	Отчет об использовании бюджета ОУП	Ежемесячно	Письменно, в строго установленной форме

От кого/кому	Содержание	Периодичность	Форма
	План проведения консолидационных мероприятий	По мере необходимости	В произвольной форме
Бухгалтерия	Данные на вновь принимаемых сотрудников (копия приказа о приеме на работу, паспортные данные, номер карточки пенсионного страхования и т. д.)	По мере приема сотрудников	По строго установленной форме
	Персональные данные, необходимые для внебюджетных фондов и налоговой инспекции	По требованию	По установленной форме
	Изменения в штатном расписании	По мере изменения	По форме
	Табель учета рабочего времени сотрудников	Ежемесячно	Письменно, в установленной форме
	Отчет по расходам ОУП	Ежемесячно	-//-
	Договора (для согласования и утверждения)	По мере поступления	-//-
Финансовый отдел	Смета расходов ОУП	На квартал с ежемесячной корректировкой	-//-
	Платежные документы	По мере поступления	-//-
	Договора со сторонними организациями	По мере поступления	-//-
Сотрудники	Консультации, помощь	По мере обращения	В произвольной форме
	Бланки для заполнения (анкеты, опросники, формуляры и т. д.)	По мере необходимости	Установленной формы
	Информирование о проводимых ОУП мероприятиях	Еженедельно	В произвольной форме
<b>Внешние контакты</b>			
<i>Входящая информация</i>			
Кандидаты	Информация о себе	По мере прохождения кандидатом отбора	В произвольной форме
Кадровые агентства	Договор, условия договора	По мере оформления отношений с агентствами	Письменно, в строго установленной форме
	Информация о кандидатах, рекомендованных агентством	По мере исполнения договора	Письменно, в произвольной форме
Учебные заведения, центры	Информация о возможностях сотрудничества	По мере запроса	-//-
	Рекомендация перспективных студентов	-//-	-//-
	Информация об услугах по обучению	-//-	-//-

От кого/кому	Содержание	Периодичность	Форма
Страховые компании	Условия страхования	-//-	-//-
	Договор об оказании страховых услуг	По мере утверждения	Письменно, в строго установленной форме
	Страховые документы	По мере исполнения договора	-//-
<i>Исходящая информация</i>			
Кандидаты	Информация о фирме	В процессе отборочных процедур	В произвольной форме
	Результаты отбора	По мере прохождения кандидатом отбора	-//-
Кадровые агентства	Ведение переговоров о заключении договоров на оказание услуг	По мере необходимости в услугах агентства	-//-
	Оформление и передача договора	В случае успешных переговоров	Письменно, в строго установленной форме
	Заявка на кандидата	По мере исполнения договора	Письменно
	Акт приемки – сдачи работ	При приеме рекомендованного кандидата	Письменно, в строго установленной форме
Учебные заведения, центры	Запрос информации о предоставляемых услугах	Ежеквартально либо по мере необходимости	письменно
	Запрос о перспективных студентах	-//-	-//-
Страховые компании	Список сотрудников для страхования	По мере необходимости	Письменно
	Полисы уволенных работников и полисы с истекшим сроком действия	-//-	-//-

### Требования к работнику

*Должен знать:*

- законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом;
- трудовое законодательство;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- методы и организацию менеджмента;
- основы производственной педагогики, конфликтологии, способы предотвращения и разрешения конфликтов; этику делового общения;
- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;
- современные теории и практику управления персоналом;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);

- методы анализа количественного и качественного состава работающих;
- методику планирования и прогнозирования потребности в персонале;
- формы и системы оплаты труда, его стимулирования;
- методы оценки работников и результатов их труда;
- основы технологии производства и перспективы развития предприятия;
- основы организации делопроизводства, стандарты и унифицированные формы кадровой документации;
- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, ПК (офисные приложения);
- правила и нормы охраны труда.

#### *Требования к квалификации*

Высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительная подготовка в области менеджмента, стаж работы по специальности не менее 2 лет.

#### *Личностные качества*

- Коммуникативные навыки.
- Организованность.
- Активность.
- Высокая работоспособность.
- Исполнительность.
- Грамотность.

С инструкцией ознакомлен:

\_\_\_\_\_ ФИО

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### **Пример должностной инструкции № 2<sup>1</sup>**

ООО «ГК «МНМ»

УТВЕРЖДАЮ  
Генеральный директор  
\_\_\_\_\_ И.И. Иванов

**Должностная инструкция**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

00.00.20\_\_ № 28

г. Иркутск

**инженера по охране труда и технике безопасности**

#### **I. Общие положения**

1. Инженер по охране труда и технике безопасности относится к категории специалистов.
2. Назначение на должность инженера по охране труда и технике безопасности и освобождение от нее производится приказом генерального директора.

---

<sup>1</sup> Разработана К.Н. Льговой.

3. В своей деятельности инженер по охране труда и технике безопасности подчиняется непосредственно руководителю отдела капитального строительства и инновационных технологий.

4. На время отсутствия инженера по охране труда и технике безопасности (болезнь, отпуск, командировка, проч.) его обязанности исполняет заместитель, назначенный в установленном порядке, который несет ответственность за качественное, эффективное и своевременное их исполнение.

## **II. Должностные обязанности**

1. Осуществляет контроль за соблюдением на предприятии законодательных и нормативных правовых актов по охране труда и технике безопасности производства строительных работ, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда.

2. Изучает условия труда на рабочих местах, подготавливает и вносит предложения о разработке и внедрении более совершенных конструкций оградительной техники, предохранительных и блокировочных устройств, других средств защиты от воздействия опасных и вредных производственных факторов.

3. Участвует в проведении проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, эффективности работы вентиляционных систем, состояния санитарно-технических устройств, санитарно-бытовых помещений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, определении их соответствия требованиям нормативных правовых актов по охране труда и при выявлении нарушений, которые создают угрозу жизни и здоровью работников или могут привести к аварии, принимает меры по прекращению эксплуатации машин, оборудования на строительных участках.

4. Совместно с другими подразделениями предприятия проводит работу по аттестации и сертификации рабочих мест и оборудования на соответствие требованиям охраны труда.

5. Участвует в разработке мероприятий по предупреждению профессиональных заболеваний и несчастных случаев на предприятии, по улучшению условий труда и доведению их до требований нормативных правовых актов по охране труда, а также оказывает организационную помощь по выполнению разработанных мероприятий.

6. Контролирует своевременность проведения соответствующими службами необходимых испытаний и технических освидетельствований состояния оборудования, машин и механизмов, соблюдение графиков замеров параметров опасных и вредных производственных факторов, выполнение предписаний органов государственного надзора и контроля за соблюдением действующих норм, правил и инструкций по охране труда, стандартов безопасности труда в процессе производства, а также в проектах новых и реконструируемых производственных объектов, участвует в приемке их в эксплуатацию.

7. Участвует в рассмотрении вопроса о возмещении работодателем вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием или другим повреждением здоровья, связанным с выполнением ими трудовых обязанностей.

8. Оказывает подразделениям предприятия методическую помощь в составлении списков профессий и должностей, в соответствии с которыми работники должны проходить обязательные медицинские осмотры, а также списков профессий и должностей, в соответствии с которыми, на основании действующего законодательства, работникам предоставляются компенсации и льготы за тяжелые, вредные или опасные условия труда; при разработке и пересмотре инструкций по охране труда, стандартов предприятия системы стандартов безопасности труда; по организации инструктажа, обучения и проверки знаний работников по охране труда.

9. Проводит вводные инструктажи по охране труда со всеми вновь принимаемыми на работу, командированными, учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику.

10. Участвует в составлении раздела «Охрана труда» коллективного договора, в расследовании случаев производственного травматизма, профессиональных и производственно-обусловленных заболеваний, изучает их причины, анализирует эффективность проводимых мероприятий по их предупреждению.

11. Осуществляет контроль за организацией хранения, выдачи и ремонта специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, состоянием предохранительных приспособлений и защитных устройств, а также правильным расходом в подразделениях предприятия средств, выделенных на выполнение мероприятий по охране труда.

12. Осуществляет контроль за организацией хранения, выдачи и ремонта специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, состоянием предохранительных приспособлений и защитных устройств, а также правильным расходом в подразделениях предприятия средств, выделенных на выполнение мероприятий по охране труда.

13. Составляет отчетность по охране труда и технике безопасности по установленным формам и в соответствующие сроки.

### **III. Главные задачи и критерии оценки работы**

*Главной целью работы* руководителя департамента строительства является обеспечение контроля за соблюдением на предприятии законодательных и нормативных правовых актов по охране труда и технике безопасности производства строительных работ, за предоставлением работникам установленных льгот и компенсаций по условиям труда.

<i>Главные задачи</i>	<i>Критерии оценки</i>
Контроль за соблюдением на предприятии законодательных и нормативных правовых актов по охране труда и технике безопасности производства строительных работ	Отсутствие случаев производственного травматизма на строительных работах
Составление отчетности по охране труда и технике безопасности по установленным формам и в соответствующие сроки	1. Своевременное предоставление соответствующей отчетности
	2. Безошибочность составления отчетности по охране труда и технике безопасности

### **IV. Права**

Инженер по охране труда и технике безопасности имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководителя предприятия, касающимися деятельности Департамента строительства.

2. Вносить на рассмотрение руководителя предприятия предложения по улучшению деятельности предприятия.

3. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений предприятия по вопросам своей деятельности.

4. Запрашивать у руководителей подразделений предприятия, специалистов и иных работников необходимую информацию (отчеты, объяснения, проч.) в пределах своей компетенции.

5. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

6. Требовать от руководителя предприятия оказания содействия в исполнении своих обязанностей.

### **V. Ответственность**

1. Инженер по охране труда и технике безопасности несет ответственность за:

- результаты и эффективность производственной деятельности Департамента строительства.
- не обеспечение выполнения своих функциональных обязанностей.
- недостоверную информацию о состоянии выполнения планов своей работы.
- невыполнение приказов, распоряжений и поручений генерального директора.
- за несоблюдение правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности и противопожарной безопасности.
- за грубое, нетактичное отношение (поведение) при общении с персоналом и посетителями фирмы.
- за сохранность документации и несоблюдение интересов фирмы, выдачу конфиденциальной информации, документации (коммерческой тайны) о фирме и ее клиентах третьим лицам.

## **VI. Квалификационные требования и личностные характеристики**

1. На должность инженера по охране труда и технике безопасности назначается лицо, имеющее высшее профессиональное (техническое) образование, стаж работы по специальности не менее 3 лет.
2. Для качественного выполнения своих должностных обязанностей инженер-сметчик должен обладать следующими личностными характеристиками:
  - 2.1. Мыслительные качества: аналитические способности, логическое мышление, системность мышления, инновационность и творческий подход.
  - 2.2. Индивидуальные особенности: педантичность, внимательность, настойчивость.
  - 2.3. Организаторские качества: коммуникабельность, планирование и организация, добросовестность.
3. Инженер по охране труда и технике безопасности должен знать:
  - 3.1. Законодательные и нормативные правовые акты, методические материалы по вопросам охраны труда и технике безопасности.
  - 3.2. Основные процессы производства строительных работ.
  - 3.3. Методы изучения условий труда на рабочих местах.
  - 3.4. Организацию работы по охране труда.
  - 3.5. Систему стандартов безопасности труда.
  - 3.6. Особенности эксплуатации оборудования, применяемого в строительстве.
  - 3.7. Правила и средства контроля соответствия технического соответствия оборудования требованиям безопасного ведения работ.
  - 3.8. Порядок и сроки составления отчетности о выполнении мероприятий по охране труда.
  - 3.9. Основы экономики и организации строительства, труда и управления.
  - 3.10. Правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты строительных объектов.
  - 3.11. Психофизиологические требования к работникам, исходя из категории тяжести работ, ограничения применения труда женщин, подростков, рабочих, переведенных на легкий труд.

Директор по персоналу  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_ / Е.А. Егорова

С инструкцией ознакомлен:  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

\_\_\_\_\_ / А.А. Васин

## 6. Профессиональный стандарт<sup>1</sup>

### Бухгалтер

309

Регистрационный  
номер

#### I. Общие сведения

08.002

Код

Деятельность в области бухгалтерского учета

(наименование вида профессиональной деятельности)

Основная цель вида профессиональной деятельности:

Формирование документированной систематизированной информации об объектах бухгалтерского учета в соответствии с законодательством Российской Федерации и составление на ее основе бухгалтерской (финансовой) отчетности, раскрывающей информацию о финансовом положении экономического субъекта на отчетную дату, финансовом результате его деятельности и движении денежных средств за отчетный период, необходимую пользователям этой отчетности для принятия экономических решений

Группа занятий:

1231	Руководители финансово-экономических и административных подразделений (служб)	2411	Бухгалтеры и специалисты по финансам и кредитам
3433	Бухгалтеры	4121	Служащие, занятые бухгалтерскими операциями и учетом
(код ОКЗ) <sup>2</sup>	(наименование)	(код ОКЗ)	(наименование)

Отнесение к видам экономической деятельности:

01-99	Все виды деятельности, предусмотренные ОКВЭД
(код ОКВЭД) <sup>3</sup>	(наименование вида экономической деятельности)

<sup>1</sup> Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22 декабря 2014 г. № 1061н.

<sup>2</sup> Общероссийский классификатор занятий.

<sup>3</sup> Общероссийский классификатор видов экономической деятельности.



**II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт  
(функциональная карта вида профессиональной деятельности)**

Обобщенные трудовые функции			Трудовые функции		
код	наименование	уровень квалификации	наименование	код	уровень (подуро- вень) квалификации
А	Ведение бухгалтерского учета	5	Принятие к учету первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни экономического субъекта	A/01.5	5
			Денежное измерение объектов бухгалтерского учета и текущая группировка фактов хозяйственной жизни	A/02.5	5
			Итоговое обобщение фактов хозяйственной жизни	A/03.5	5
В	Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта	6	Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности	B/01.6	6
			Составление консолидированной финансовой отчетности	B/02.6	6
			Внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности	B/03.6	6
			Ведение налогового учета и составление налоговой отчетности, налоговое планирование	B/04.6	6
			Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками	B/05.6	6

### III. Характеристика обобщенных трудовых функций

#### 3.1. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Ведение бухгалтерского учета	Код	A	Уровень квалификации	5
Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала	Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта
Возможные наименования должностей	Бухгалтер				

Требования к образованию и обучению	Среднее профессиональное образование – программы подготовки специалистов среднего звена Дополнительное профессиональное образование по специальным программам
Требования к опыту практической работы	При специальной подготовке по учету и контролю не менее трех лет
Особые условия допуска к работе	–

#### Дополнительные характеристики

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ	3433	Бухгалтер
	4121	Служащие, занятые бухгалтерскими операциями и учетом
ЕКС <sup>1</sup>	–	Бухгалтер
ОКСО <sup>2</sup>	080000	Экономика и управление

#### 3.1.1. Трудовая функция

Наименование	Принятие к учету первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни экономического субъекта	Код	A/01.5	Уровень (подуровень) квалификации	5
Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала	Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта

<sup>1</sup> Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих.

<sup>2</sup> Общероссийский классификатор специальностей по образованию.

Трудовые действия	Составление (оформление) первичных учетных документов
	Прием первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни экономического субъекта
	Выявление случаев нарушения ответственными лицами графика документооборота и порядка представления в бухгалтерскую службу первичных учетных документов и информирование об этом руководителя бухгалтерской службы
	Проверка первичных учетных документов в отношении формы, полноты оформления, реквизитов
	Систематизация первичных учетных документов текущего отчетного периода в соответствии с учетной политикой
	Составление на основе первичных учетных документов сводных учетных документов
	Подготовка первичных учетных документов для передачи в архив
	Изготовление копий первичных учетных документов, в том числе в случае их изъятия уполномоченными органами в соответствии с законодательством Российской Федерации
	Обеспечение данными для проведения инвентаризации активов и обязательств экономического субъекта в соответствии с учетной политикой экономического субъекта
Необходимые умения	Составлять (оформлять) первичные учетные документы, в том числе электронные документы
	Владеть приемами комплексной проверки первичных учетных документов
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехнологией
	Обеспечивать сохранность первичных учетных документов до передачи их в архив
Необходимые знания	Основы законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете (в том числе нормативные правовые акты о документах и документообороте), об архивном деле, Общероссийский классификатор управленческой документации (в части, касающейся выполнения трудовых действий)
	Практика применения законодательства Российской Федерации по вопросам оформления первичных учетных документов
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта, регламентирующие порядок составления, хранения и передачу в архив первичных учетных документов
	Порядок составления сводных учетных документов в целях осуществления контроля и упорядочения обработки данных о фактах хозяйственной жизни
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	–

### 3.1.2. Трудовая функция

Наименование	Денежное измерение объектов бухгалтерского учета и текущая группировка фактов хозяйственной жизни	Код	A/02.5	Уровень (подуровень) квалификации	5
--------------	---	-----	--------	-----------------------------------	---

Происхождение трудовой функ- ции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
				Код оригинала	Регистрационный номер профессио- нального стандарта
Трудовые действия	Денежное измерение объектов бухгалтерского учета и осуществление со- ответствующих бухгалтерских записей				
	Регистрация данных, содержащихся в первичных учетных документах, в регистрах бухгалтерского учета				
	Отражение в бухгалтерском учете результатов переоценки объектов бух- галтерского учета, пересчета в рубли выраженной в иностранной валюте стоимости активов и обязательств				
	Составление отчетных калькуляций, калькуляций себестоимости продук- ции (работ, услуг), распределение косвенных расходов, начисление аморти- зации активов в соответствии с учетной политикой экономического субъекта				
	Сопоставление результатов инвентаризации с данными регистров бух- галтерского учета и составление сличительных ведомостей				
Необходимые умения	Вести регистрацию и накопление данных посредством двойной записи, по простой системе				
	Применять правила стоимостного измерения объектов бухгалтерского учета, способы начисления амортизации, принятые в учетной политике экономического субъекта				
	Составлять бухгалтерские записи в соответствии с рабочим планом сче- тов экономического субъекта				
	Владеть методами калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг), составлять отчетные калькуляции, производить расчеты зарабо- тной платы, пособий и иных выплат работникам экономического субъекта				
	Исчислять рублевый эквивалент выраженной в иностранной валюте стоимости активов и обязательств				
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехни- кой				
Необходимые знания	Основы законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете, налогах и сборах, социальном и медицинском страховании, пенсионном обеспечении, а также гражданского, трудового, таможенного законода- тельства				
	Практика применения законодательства Российской Федерации по во- просам денежного измерения объектов бухгалтерского учета				
	Методы калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг)				
	Методы учета затрат продукции (работ, услуг)				
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономиче- ского субъекта, регламентирующие правила стоимостного измерения объектов бухгалтерского учета, а также по вопросам оплаты труда				
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте				
	Основы информатики и вычислительной техники				
Другие характе- ристики	—				

### 3.1.3. Трудовая функция

Наименование	Итоговое обобщение фактов хозяйственной жизни	Код	A/03.5	Уровень (по- дуровень) ква- лификации	5
--------------	---	-----	--------	---	---

Происхождение трудовой функции	Ориги- нал	X	Заимствова- но из ориги- нала	Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стан- дарта
--------------------------------------	---------------	---	-------------------------------------	------------------	---

Трудовые действия	Подсчет в регистрах бухгалтерского учета итогов и остатков по сче-там синтетического и аналитического учета, закрытие оборотов по счетам бухгалтерского учета
	Контроль тождества данных аналитического учета оборотам и остат-кам по счетам синтетического учета
	Подготовка информации для составления оборотно-сальдовой ведо-мости, главной книги
	Подготовка пояснений, подбор необходимых документов для прове-дения внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита, доку-ментальных ревизий, налоговых и иных проверок
	Предоставление регистров бухгалтерского учета для их изъятия уполномоченными органами в соответствии с законодательством Российской Федерации
	Систематизация и комплектование регистров бухгалтерского учета за отчетный период
	Передача регистров бухгалтерского учета в архив
	Изготовление и предоставление по требованию уполномоченных ор-ганов копий регистров бухгалтерского учета
	Отражение в бухгалтерском учете выявленных расхождений между фактическим наличием объектов и данными регистров бухгалтерско-го учета
Необходимые умения	Сопоставлять данные аналитического учета с оборотами и остатками по счетам синтетического учета на последний календарный день ка-ждого месяца
	Готовить различные справки, готовить ответы на запросы, содержа-щие информацию, формируемую в системе бухгалтерского учета
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтер-ского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой
	Обеспечивать сохранность регистров бухгалтерского учета до пере-дачи их в архив
	Исправлять ошибки, допущенные при ведении бухгалтерского учета, в соответствии с установленными правилами
Необходимые знания	Основы законодательства Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, об архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, о хранении и изъятии регистров бухгалтерского учета, а также гражданского, тру-дового, таможенного законодательства

	Практика применения законодательства Российской Федерации по бухгалтерскому учету
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта, регламентирующие особенности группировки информации, содержащейся в первичных учетных документах, правила хранения документов и защиты информации в экономическом субъекте
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	–

### 3.2. Обобщенная трудовая функция

Наименование	Составление и представление финансовой отчетности экономического субъекта	Код	В	Уровень квалификации	6
--------------	---	-----	---	----------------------	---

Происхождение обобщенной трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
			Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта	

Возможные наименования должностей	Главный бухгалтер
-----------------------------------	-------------------

Требования к образованию и обучению	Высшее образование
	Среднее профессиональное образование
Требования к опыту практической работы	Дополнительные профессиональные программы – программы повышения квалификации, программы профессиональной переподготовки
	Не менее пяти лет из последних семи календарных лет работы, связанной с ведением бухгалтерского учета, составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности либо с аудиторской деятельностью при наличии высшего образования – не менее трех лет из последних пяти календарных лет <sup>1</sup>
Особые условия допуска к работе	В отдельных экономических субъектах к главному бухгалтеру или иному должностному лицу, на которое возлагается ведение бухгалтерского учета, могут устанавливаться дополнительные требования

Дополнительные характеристики

<sup>1</sup> Федеральный закон о бухгалтерском учете от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ, ст. 7 (СЗ РФ. 2011, № 50, ст. 7344; 2013, № 27, ст. 3477; № 30, ст. 4084, № 52, ст. 6990; 2014, № 45, ст. 6154).

Наименование документа	Код	Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности
ОКЗ	1231	Руководители финансово-экономических и административных подразделений (служб)
	2411	Бухгалтеры и специалисты по финансам и кредитам
ЕКС	–	Главный бухгалтер
ОКСО	080000	Экономика и управление

### 3.2.1. Трудовая функция

Наименование	Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности	Код	В/01.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	---	-----	--------	-----------------------------------	---

Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
			Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта	

Трудовые действия	Организация процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета
	Планирование процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета
	Координация процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета
	Контроль процесса формирования информации в системе бухгалтерского учета
	Обеспечение представления бухгалтерской (финансовой) отчетности в соответствующие адреса в установленные сроки
	Формирование числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Счетная и логическая проверка правильности формирования числовых показателей отчетов, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Формирование пояснений к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах
	Обеспечение подписания руководителем экономического субъекта бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Обеспечение необходимыми документами бухгалтерского учета при проведении внутреннего и внешнего аудита (ревизий, налоговых и иных проверок), подготовка соответствующих документов о разногласиях по результатам аудита (ревизий, налоговых и иных проверок)
	Обеспечение сохранности бухгалтерской (финансовой) отчетности до ее передачи в архив
	Организация передачи бухгалтерской (финансовой) отчетности в архив в установленные сроки

Необходимые умения	Определять объем учетных работ, структуру и численность работников бухгалтерской службы, потребность в материально-технических, финансовых и иных ресурсах
	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, в том числе стандарты бухгалтерского учета экономического субъекта
	Определять (разрабатывать) способы ведения бухгалтерского учета и формировать учетную политику экономического субъекта
	Оценивать возможные последствия изменений в учетной политике экономического субъекта, в том числе их влияние на его дальнейшую деятельность
	Разрабатывать формы первичных учетных документов, регистров бухгалтерского учета, формы бухгалтерской (финансовой) отчетности и составлять график документооборота
	Организовывать делопроизводство в бухгалтерской службе
	Планировать объемы и сроки выполнения работ в отчетном периоде для целей составления бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Организовывать процесс восстановления бухгалтерского учета
	Распределять объем учетных работ между работниками (группами работников) бухгалтерской службы
	Оптимизировать рабочие места для целей ведения бухгалтерского учета
	Координировать действия работников бухгалтерской службы во взаимоотношениях с представителями внешней и внутренней среды экономического субъекта
	Оценивать уровень профессиональных знаний и умений работников бухгалтерской службы
	Планировать сроки, продолжительность и тематику повышения квалификации работников бухгалтерской службы
	Контролировать соблюдение сроков и качества выполнения работ по формированию информации в системе бухгалтерского учета
	Оценивать существенность информации, раскрываемой в бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Формировать в соответствии с установленными правилами числовые показатели в отчетах, входящих в состав бухгалтерской (финансовой) отчетности, при централизованном и децентрализованном ведении бухгалтерского учета
	Составлять бухгалтерскую (финансовую) отчетность при реорганизации или ликвидации юридического лица
	Владеть методами финансового анализа информации, содержащейся в бухгалтерской (финансовой) отчетности, устанавливать причинно-следственные связи изменений, произошедших за отчетный период, оценивать потенциальные риски и возможности экономического субъекта в обозримом будущем
	Обосновывать принятые экономическим субъектом решения при проведении внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита, ревизий, налоговых и иных проверок
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой



Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, об аудиторской деятельности, официальном статистическом учете, архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство, законодательство о противодействии коррупции и коммерческому подкупу, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, законодательство о порядке изъятия бухгалтерских документов, об ответственности за непредставление или представление недостоверной отчетности; отраслевое законодательство в сфере деятельности экономического субъекта; практика применения указанного законодательства
	Судебная практика по вопросам бухгалтерского учета
	Международные стандарты финансовой отчетности или международные стандарты финансовой отчетности для общественного сектора (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта)
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте
	Методы финансового анализа и финансовых вычислений
	Порядок обмена информацией по телекоммуникационным каналам связи
	Современные технологии автоматизированной обработки информации
	Передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления процессом формирования информации в системе бухгалтерского учета
	Основы информатики и вычислительной техники
	Правила защиты информации
Другие характеристики	—

### 3.2.2. Трудовая функция

Наименование	Составление консолидированной финансовой отчетности	Код	В/02.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	---	-----	--------	-----------------------------------	---

Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
			Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта	

Трудовые действия	Проверка качества информации, представленной головной (материнской) организации по совместной деятельности зависимыми и дочерними организациями для целей составления консолидированной финансовой отчетности
	Выполнение процедур консолидации в соответствии с установленными требованиями

	Формирование числовых показателей отчетов, входящих в состав консолидированной финансовой отчетности
	Счетная и логическая проверка правильности формирования числовых показателей в отчетах, входящих в состав консолидированной финансовой отчетности
	Подготовка примечаний (пояснений) к консолидированной финансовой отчетности
	Обеспечение представления консолидированной финансовой отчетности для подписания
	Обеспечение представления консолидированной финансовой отчетности в соответствующие адреса в установленные сроки
	Обеспечение проведения внешнего аудита консолидированной финансовой отчетности, достоверности и обоснованности информации, представляемой руководству головной (материнской) организации группы организаций
	Обеспечение сохранности консолидированной финансовой отчетности до ее передачи в архив
	Организация передачи консолидированной финансовой отчетности в архив в установленные сроки
Необходимые умения	Определять объем работ по составлению консолидированной финансовой отчетности
	Устанавливать организациям группы порядок и сроки представления отчетности и иной информации, необходимой для составления головной (материнской) организацией группы консолидированной финансовой отчетности
	Проверять качество информации, представленной организациями группы, на предмет соответствия ее установленным требованиям
	Обеспечивать при консолидации единство учетной политики, отчетной даты, функциональной валюты представления отчетности
	Составлять консолидированную финансовую отчетность
	Осуществлять трансформацию бухгалтерской (финансовой) отчетности, составленной по российским стандартам бухгалтерского учета, в финансовую отчетность по признанным международным стандартам (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта)
	Обосновывать при проведении внешнего аудита консолидированной финансовой отчетности решения, принятые головной (материнской) организацией группы организаций
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, о налогах и сборах, консолидированной финансовой отчетности, аудиторской деятельности, архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство, законодательство о противодействии коррупции и коммерческому подкупу, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма, законодательство о порядке изъятия бухгалтерских документов, об ответственности за непредставление или представление недостоверной отчетности; отраслевое законодательство в сфере деятельности эко-

	номического субъекта; практика применения указанного законодательства
	Международные стандарты финансовой отчетности или международные стандарты финансовой отчетности для общественного сектора (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта); практика применения указанных стандартов
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в группе организаций, чья отчетность консолидируется
	Метод трансформации бухгалтерской (финансовой) отчетности, составленной по российским стандартам бухгалтерского учета, в финансовую отчетность по международно-признанным стандартам (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта)
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	—

### 3.2.3. Трудовая функция

Наименование	Внутренний контроль ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности	Код	В/03.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	--	-----	--------	-----------------------------------	---

Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
				Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта

Трудовые действия	Организация и осуществление внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта
	Проверка обоснованности первичных учетных документов, которыми оформлены факты хозяйственной жизни, логическая увязка отдельных показателей; проверка качества ведения регистров бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Проверка качества бухгалтерской (финансовой) отчетности обособленных подразделений экономического субъекта (при децентрализованном ведении бухгалтерского учета)
	Контроль соблюдения процедур внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Подготовка и представление отчетов о состоянии внутреннего контроля экономического субъекта, организация их хранения и передачи в архив в установленные сроки
Необходимые умения	Понимать цели и процедуры внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта
	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, регламентирующие организацию и осуществление внутреннего

	контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности экономического субъекта
	Владеть методами проверки качества составления регистров бухгалтерского учета, бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Осуществлять непрерывный мониторинг соответствия внутреннего контроля целям деятельности экономического субъекта, разрабатывать мероприятия по его совершенствованию
	Выявлять и оценивать риски, способные повлиять на достоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности, в том числе риски от злоупотреблений, и определять процедуры, направленные на минимизацию этих рисков
	Организовывать и осуществлять внутренний контроль совершаемых экономическим субъектом фактов хозяйственной жизни
	Определять и изменять границы контрольной среды внутреннего контроля
	Распределять полномочия, обязанности и ответственность между работниками за выполнение соответствующих процедур внутреннего контроля, осуществлять проверку их выполнения
	Формировать справочники типовых сделок и фактов хозяйственной жизни экономического субъекта в соответствии с его деятельностью, осуществлять контроль их соблюдения
	Координировать взаимоотношения работников в процессе выполнения ими контрольных процедур с субъектами внутреннего контроля
	Проводить оценку состояния и эффективности внутреннего контроля в экономическом субъекте
	Составлять отчеты о результатах внутреннего контроля
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой
Необходимые знания	Теоретические основы внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности. Законодательство Российской Федерации о бухгалтерском учете, налогах и сборах, аудиторской деятельности, архивном деле, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство, законодательство о противодействии коррупции и коммерческому подкупу, легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма; отраслевое законодательство в сфере деятельности экономического субъекта; практика применения указанного законодательства
	Судебная практика по спорам, связанным с совершаемыми экономическими субъектами фактами хозяйственной жизни, ведением бухгалтерского учета и составлением бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Порядок составления сводных учетных документов в целях осуществления контроля и упорядочения обработки данных о фактах хозяйственной жизни
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта
	Передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере организации и осуществления внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности
	Международные стандарты финансовой отчетности или международ-

	ные стандарты финансовой отчетности для общественного сектора (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта), международные стандарты аудита; практика применения указанных стандартов
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	–

### 3.2.4. Трудовая функция

Наименование	Ведение налогового учета и составление налоговой отчетности, налоговое планирование	Код	В/04.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
Происхождение трудовой функции	Оригинал X	Заимствовано из оригинала			
			Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта	
Трудовые действия	<p>Организация ведения налогового учета и составления налоговой отчетности в экономическом субъекте</p> <p>Организация исчисления и уплаты взносов в государственные внебюджетные фонды, составления соответствующей отчетности</p> <p>Обеспечение представления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды в соответствующие адреса и в установленные сроки</p> <p>Координация процесса ведения налогового учета, составления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды в экономическом субъекте</p> <p>Контроль ведения налогового учета и составления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды в экономическом субъекте</p> <p>Обеспечение необходимыми документами при проведении внутреннего и внешнего аудита (ревизий, налоговых и иных проверок), подготовка соответствующих документов о разногласиях по результатам аудита (ревизий, налоговых и иных проверок)</p> <p>Организация налогового планирования в экономическом субъекте</p> <p>Формирование налоговой политики экономического субъекта</p> <p>Проверка качества налоговой отчетности обособленных подразделений экономического субъекта (при децентрализованном ведении налогового учета)</p> <p>Контроль соблюдения требований налоговой политики в процессе осуществления экономическим субъектом (его обособленными подразделениями и дочерними обществами) деятельности</p> <p>Обеспечение сохранности документов и регистров налогового учета, налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды и последующей их передачи в архив</p>				

Необходимые умения	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, регламентирующие ведение налогового учета и составление налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды
	Распределять объемы работ между работниками
	Идентифицировать объекты налогообложения, исчислять налогооблагаемую базу, сумму налога и сбора, а также сумму взносов в государственные внебюджетные фонды
	Владеть методами проверки качества составления регистров налогового учета, налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды
	Обеспечивать установленные сроки выполнения работ и представления налоговой отчетности и отчетности в государственные внебюджетные фонды
	Исправлять ошибки в налоговом учете и налоговой отчетности и в отчетности в государственные внебюджетные фонды
	Обосновывать принятые экономическим субъектом решения при проведении внутреннего контроля, внутреннего и внешнего аудита, ревизий, налоговых и иных проверок
	Оценивать уровень профессиональных знаний и умений работников по ведению налогового учета и налоговой отчетности в экономическом субъекте
	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, регулирующие организацию и осуществление налогового планирования в экономическом субъекте
	Осуществлять меры налоговой оптимизации в конкретных условиях деятельности по всей совокупности налогов и сборов
	Обеспечивать в рабочее время сохранность налоговых и других отчетов и последующую их передачу в архив
	Разрабатывать учетную политику в области налогообложения
	Разрабатывать формы налоговых регистров
	Оценивать изменение налоговых обязательств и рисков в результате принятия управленческих решений, не соответствующих утвержденной налоговой политике экономического субъекта
	Формировать и применять эффективный набор инструментов налогового планирования (налоговые льготы, формы договорных взаимоотношений, цены сделок, ставки налогообложения, объекты налогообложения, социальные налоговые режимы)
	Осуществлять мониторинг законодательства о налогах и сборах
	Корректировать налоговую политику экономического субъекта в связи с изменениями законодательства о налогах и сборах
	Анализировать налоговое законодательство, типичные ошибки налогоплательщиков, практику применения законодательства налоговыми органами, арбитражными судами
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехник
Необходимые знания	Законодательство Российской Федерации о налогах и сборах, бухгалтерском учете, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, а также гражданское, таможенное, трудовое, валютное, бюджетное законодательство, законодательство, регулирующие административное и уголовное право в части ответствен-

	ности за нарушения в сфере уплаты налогов и сборов; отраслевое законодательство в сфере деятельности экономического субъекта; практика применения указанного законодательства
	Судебная практика по налогообложению
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	—

### 3.2.5. Трудовая функция

Наименование	Проведение финансового анализа, бюджетирование и управление денежными потоками	Код	В/05.6	Уровень (подуровень) квалификации	6
--------------	--	-----	--------	-----------------------------------	---

Происхождение трудовой функции	Оригинал	X	Заимствовано из оригинала		
			Код оригинала	Регистрационный номер профессионального стандарта	

Трудовые действия	Организация работ по финансовому анализу экономического субъекта
	Планирование работ по анализу финансового состояния экономического субъекта
	Координация и контроль выполнения работ по анализу финансового состояния экономического субъекта
	Организация хранения документов по финансовому анализу
	Организация бюджетирования и управления денежными потоками в экономическом субъекте
	Координация и контроль выполнения работ в процессе бюджетирования и управления денежными потоками в экономическом субъекте
	Разработка финансовой политики экономического субъекта, определение и осуществление мер по обеспечению ее финансовой устойчивости
	Составление финансовых планов, бюджетов и смет экономического субъекта
	Представление финансовых планов, бюджетов и смет руководителю или иному уполномоченному органу управления экономического субъекта для утверждения
	Руководство работой по управлению финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития экономического субъекта
	Осуществление анализа и оценки финансовых рисков, разработка мер по их минимизации
	Составление отчетов об исполнении бюджетов денежных средств, финансовых планов и осуществление контроля за целевым использованием средств, соблюдением финансовой дисциплины и своевременностью расчетов
	Участие в разработке планов продаж продукции (работ, услуг), затрат на производство и подготовка предложений по повышению рентабельности производства, снижения издержек производства и обращения
	Организация хранения документов по бюджетированию и движению денежных потоков в экономическом субъекте

Необходимые умения	Определять объем работ по финансовому анализу, потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах
	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, регламентирующие порядок проведения работ по финансовому анализу
	Определять источники информации для проведения анализа финансового состояния экономического субъекта
	Планировать программы и сроки проведения финансового анализа экономического субъекта и осуществлять контроль их соблюдения, определять состав и формат аналитических отчетов
	Распределять объем работ по проведению финансового анализа между работниками (группами работников)
	Проверять качество аналитической информации, полученной в процессе проведения финансового анализа и выполнять процедуры по ее обобщению
	Формировать аналитические отчеты и представлять их заинтересованным пользователям
	Координировать взаимодействие работников экономического субъекта в процессе проведения финансового анализа
	Оценивать и анализировать финансовый потенциал, ликвидность и платежеспособность, финансовую устойчивость, прибыльность и рентабельность, инвестиционную привлекательность экономического субъекта
	Формировать обоснованные выводы по результатам информации, полученной в процессе проведения финансового анализа экономического субъекта
	Владеть методами финансового анализа информации, содержащейся в бухгалтерской (финансовой) отчетности, устанавливать причинно-следственные связи изменений, произошедших за отчетный период, оценивать потенциальные риски и возможности в обозримом будущем
	Вырабатывать сбалансированные решения по корректировке стратегии и тактики в области финансовой политики экономического субъекта
	Определять объем работ по бюджетированию и финансовому планированию и потребность в трудовых, финансовых и материально-технических ресурсах
	Разрабатывать внутренние организационно-распорядительные документы, в том числе регламентирующие порядок проведения работ в системе бюджетирования и управления денежными потоками
	Определять финансовые цели экономического субъекта, степень их соответствия текущему финансовому состоянию экономического субъекта, способы достижения целей в долгосрочной и краткосрочной перспективе
	Разрабатывать финансовые программы развития экономического субъекта, инвестиционную, кредитную и валютную политику экономического субъекта
	Формировать структуру бюджетов денежных средств, а также перспективных, текущих и оперативных финансовых планов
	Планировать объемы, последовательность и сроки выполнения работ по составлению бюджетов денежных средств и финансовых планов, контролировать их соблюдение
	Координировать взаимодействие работников экономического субъекта в процессе выполнения работ по бюджетированию и управлению денежными потоками
	Применять результаты финансового анализа экономического субъекта для целей бюджетирования и управления денежными потоками



	Владеть методами финансовых вычислений
	Составлять прогнозные сметы и бюджеты, платежные календари, кассовые планы, обеспечивать составление финансовой части бизнес-планов, расчетов по привлечению кредитов и займов, проспектов эмиссий ценных бумаг экономического субъекта
	Определять общую потребность экономического субъекта в финансовых ресурсах
	Прогнозировать структуру источников финансирования
	Осуществлять проверку качества составления бюджетов денежных средств и финансовых планов
	Вырабатывать сбалансированные решения по корректировке стратегии и тактики в области финансовой политики экономического субъекта, вносить соответствующие изменения в финансовые планы (сметы, бюджеты, бизнес-планы)
	Обеспечивать доведение плановых показателей до непосредственных исполнителей
	Обеспечивать передачу документов по бюджетированию и управлению денежными потоками в архив в установленные сроки
	Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой
Необходимые знания	Основы финансового менеджмента, методические документы по финансовому анализу, методические документы по бюджетированию и управлению денежными потоками
	Законодательство Российской Федерации о налогах и сборах, бухгалтерском и официальном статистическом учете, архивном деле, стратегическом планировании, в области социального и медицинского страхования, пенсионного обеспечения, аудиторской деятельности, а также гражданское, таможенное, трудовое законодательство; отраслевое законодательство в сфере деятельности экономического субъекта; практика применения указанного законодательства
	Внутренние организационно-распорядительные документы экономического субъекта
	Международные стандарты финансовой отчетности или международные стандарты финансовой отчетности для общественного сектора (в зависимости от сферы деятельности экономического субъекта); международные стандарты аудита; практика применения указанного законодательства
	Основы экономики, технологии, организации производства и управления в экономическом субъекте
	Правила защиты информации
	Передовой отечественный и зарубежный опыт в сфере финансового анализа, бюджетирования и управления денежными потоками
	Основы информатики и вычислительной техники
Другие характеристики	–

#### IV. Сведения об организациях-разработчиках профессионального стандарта

##### 4.1. Ответственная организация-разработчик

НП «Институт профессиональных бухгалтеров и аудиторов России» (НП «ИПБ России»), город Москва	
Директор	Копосова Евгения Ивановна

## 7. Опросный лист О. Липмана для психофизиологической характеристики профессий и специальностей

### ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ЗАПОЛНЯЮЩИХ ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

1. Внимательно прочитайте сначала один или два раза весь опросный лист и уже затем приступайте к его заполнению.

2. На каждый вопрос необходимо давать три ответа при помощи цифр:

I. Является ли данное качество при хорошей работе в данной профессии или специальности:

- Совершенно необходимым – 2
- Желательным – 1
- Безразличным – 0

II. Необходимо ли это качество при работе в данной профессии или специальности:

- Всегда – 2
- Иногда – 1
- Никогда – 0

III. Возможно ли развитие и усовершенствование этого качества с возрастом или путем профессионального образования:

- В высокой степени – 2
- В слабой степени – 1
- Совершенно невозможно – 0

Например, для профессии водителя автотранспорта на вопрос 85-й (величайшее напряжение внимания) следует ответить: 2, 1, 1, так как это качество совершенно необходимо (2), а лишь иногда, скажем, во время движения в населенном пункте и большом скоплении транспорта (1) и поддается развитию, но в слабой степени (1).

3. Желательно на некоторые вопросы в графе «Примечания» дать пояснения.

4. Не ставьте прочерк, а пишите 0, 0, 0, если данное качество не нужно совершенно.

5. Если для характеристики специальности необходимо упомянуть о качествах, не приведенных в листе, то сделайте это в конце списка вопросов.

№ п/п	Вопросы	Ответы			Примечания
	<b>Необходимо ли вашей профессии</b>				
1	Воспринимать, быстро узнавать не бросающиеся в глаза, слабо освещенные или отдаленные предметы				
2	Воспринимать, быстро узнавать различные тихие или разнообразные шумы				
3	Воспринимать, быстро узнавать и различать ритмы				
4	Воспринимать, быстро узнавать и различать запахи				
5	Воспринимать, быстро узнавать и различать вкусовые ощущения				
6	Быстро замечать разницу в температуре				
7	Быстро замечать колебания атмосферного давления				
8	Быстро замечать разницу в весе				
9	Быстро распознавать разницу во влажности				

№ п/п	Вопросы	Ответы			Примечания
10	Замечать незначительную шероховатость с помощью осязания				
11	Различать степени гладкости и неровности				
12	Различать с помощью осязания толщину различных предметов (например, картона, металла)				
13	Различать с помощью осязания степень твердости или гибкости (например, картона, металла)				
14	Быстро узнавать или сравнивать различные степени сопротивления или давления				
15	Узнавать или различать основные цвета				
16	Узнавать и различать даже оттенки и степени цвета				
17	Оценивать большие промежутки времени (дней, недель, месяцев)				
18	Оценивать короткие промежутки времени (секунд, минут)				
19	Оценивать большие расстояния (километр)				
20	Оценивать и различать скорость и направления движения предметов				
21	Оценивать ускорение движения				
22	Оценивать замедление движения				
23	Оценивать пространственные соотношения предметов				
24	Оценивать и наблюдать на глаз небольшие расстояния (сантиметр, миллиметр)				
25	Оценивать и сравнивать длины и величины, особенно при различном положении сравниваемых предметов или при неодинаковом или меняющемся положении наблюдателя				
26	Оценивать углы, особенно прямые				
27	Быстро узнавать небольшие отклонения от предписанной формы (круг, прямой угол, квадрат, параллельность двух линий)				
28	Быстро узнавать небольшую разницу в форме, величине, расположении и т. д. (сортировка)				
29	Оценивать и сравнивать на ощупь небольшие расстояния				
30	Сравнивать расстояния, воспринятые путем зрения и осязания				
31	Находить зрительно воспринятую точку в пространстве (дыру) посредством невидимого глазу движения (нащупывания)				
32	Узнавать откуда идет звук				
33	Быстро узнавать небольшие отклонения в высоте тона, тембра, силе и ритме звука				
34	Быстро узнавать зрительные впечатления				
35	Быстро и правильно читать				
36	Быстро и правильно восполнять неполные впечатления				
37	Разбираться в неясном почерке				
38	Понимать неясное произношение				
39	Точно и наглядно представлять себе предметы и их части (черчение в уме, конструктивная фантазия)				
40	Понимать строение и работу машины				
41	Пространственно представлять себе нарисованные предметы, их проекцию на плоскость и разрез пространственных предметов				
42	Быстро и верно запечатлевать пространственные соотношения				

№ п/п	Вопросы	Ответы			Примечания
43	Уверенно запечатлевать путем немногих повторений известную связь между явлениями				
44	Запоминать сразу большие цитаты и целиком их повторять				
45	Уверенно и немедленно повторять только что прочитанное				
46	Уверенно и немедленно повторять только что услышанное				
47	Быстро вспоминать заученное на память				
48	Точно и продолжительно вспоминать о впечатлениях и положениях, пережитых только один раз или изредка				
49	Точно и продолжительно вспоминать о местах и пути, виденных только один раз или изредка				
50	Точно и продолжительно вспоминать о людях, виденных только один раз или изредка				
51	Точно и продолжительно помнить числа, слышанные или виденные один раз или изредка				
52	Точно и продолжительно помнить слова (фамилии), слышанные или виденные только один раз или изредка				
53	Точно и уверенно узнавать предметы по их форме и величине				
54	Правильно писать				
55	Выполнять грубые и сильные движения				
56	Точно выполнять мелкие и ловкие движения				
57	Иметь красивый, разборчивый почерк				
58	Точно соразмерять движения, особенно их силу (как, например, при работе молотом)				
59	Уверенно и правильно выполнять широкие движения (руки) в отношении направления и величины (прицел)				
60	Часто и быстро выполнять одно и то же движение в течение долгого времени, как при пилении				
61	Часто и быстро менять различные движения одной и той же конечности (руки, ноги)				
62	Приноравливать темп собственных движений к данному постоянному темпу (например, машине)				
63	Приноравливать темп собственных движений к данному изменяющемуся темпу				
64	Ускорять при особых обстоятельствах темп работы				
65	Соединять в группы часто повторяющуюся последовательность различных движений (общий импульс)				
66	Быстро отвечать на различные впечатления собственными различными движениями				
67	Очень быстро и уверенно выбирать между движениями возможными в определенном случае (присутствие духа)				
68	Быстро выполнять предписанные движения в определенной фазе работы				
69	Быстро отвечать на неожиданное зрительное восприятие определенными предписанными движениями				
70	Быстро отвечать на неожиданное слуховое восприятие определенными предписанными движениями				
71	Быстро отвечать на неожиданное осязательное восприятие определенными предписанными движениями				
72	Быстро отвечать на неожиданное нарушение равновесия определенными предписанными движениями				

№ п/п	Вопросы	Ответы			Примечания
73	Быстро узнавать и различать неожиданные перемены в ритме движения, быстро отвечать на эти перемены определенными движениями				
74	Одновременно выполнять различными конечностями (руками, ногами) разного рода работу				
75	Быстро менять действия разных конечностей				
76	Обладать высокой степенью упражняемости в разного рода движениях и их смене				
77	Сохранять долгое время непрерывное внимание к работе, заметно не уставая и не снижая внимания вследствие утомления				
78	Долго переносить голод, жажду, не истощаясь				
79	Противостоять влиянию погоды или не чувствовать этого влияния				
80	Подавлять сонливость				
81	Менять дневную и ночную работу				
82	Продолжительно и равномерно наблюдать за одним предметом				
83	Продолжительно и равномерно наблюдать за несколькими предметами посредством одного и того же органа чувств, например, за различными машинами или различными частями одной и той же работы (осмотрительность)				
84	Одновременно следить различными органами чувств (глаз и ухо), быстро отвечать на раздражение одного органа, не понижая внимания и ощущения другого				
85	Концентрировать внимание на определенные повторяющиеся периоды рабочего процесса				
86	Уметь очень напрягать внимание в определенные периоды				
87	Быстро менять направление внимания, быть готовым воспринимать все новые ощущения				
88	Не ослаблять внимание под влиянием испуга или неожиданного впечатления				
89	Не ослаблять внимание в присутствии лиц другого пола				
90	Делать наблюдения без сознательного и произвольного направления на низ внимания				
91	Переносить неприятные впечатления (дурной запах, шум, грязь и т. д.)				
92	Переносить мелкие неприятные ощущения (холодная вода, ожог, царапина, электрический ток) без потрясений				
93	Переносить однообразную работу				
94	Работать не по схеме, самостоятельно				
95	Тщательно выполнять привычную работу				
96	Изобретать неизвестные приемы для облегчения или ускорения предписанной работы				
97	Часто менять работу, не теряя лишнего времени на принаравливание к новой работе				
98	Быстро приспосабливаться к новым и непривычным требованиям				
99	Соревноваться				
100	Совместно и дружно работать в общем помещении				
101	Долго пребывать в одиночку и переносить отсутствие возможности общения с людьми				
102	Согласовывать свою работу с другими (товарищество)				

№ п/п	Вопросы	Ответы			Примечания
103	Подчиняться военной дисциплине				
104	Работать больше головой, чем мускулами, напрягать ум, внимание и т. д.				
105	Самостоятельно думать и распоряжаться, целесообразно распределять отдельные фазы работы по месту и времени				
106	Быстро принимать решение при изменении положения				
107	Совершать также опасную работу				
108	Обладать постоянством, не капризничать, быть независимым от настроений				
109	Быть осторожным				
110	Соблюдать порядок и чистоту, быть старательным				
111	Обладать терпением, способностью медленно и верно двигаться к цели				
112	Уметь приказывать				
113	Быть энергичным, способным оживлять работу и побуждать к ней, сообщать другим свою волю				
114	Уметь обращаться с подчиненными, быть с ними справедливым				
115	Обладать тактичностью, умением обращаться с людьми различного общественного положения, характера и т. д.				
116	Уметь повиноваться, в точности выполнять предписания				
117	Быть добросовестным и исполнительным, иметь чувство долга				
118	Не давать мешать себе даже лицам начальствующим или опасным				
119	Обладать ответственностью, уметь занимать ответственную должность				
120	Быть абсолютно честным, не соблазняться доверенными чужими вещами или деньгами				
121	Уметь молчать				
122	Иметь всегда ровный, приятный характер				
123	Самостоятельно организовывать и целесообразно распределять работу между различными лицами				
124	Самостоятельно комбинировать, разбираться в фазах производственных процессов и отдельных частях производства в их взаимных отношениях				
125	Критически относиться к своей работе				
126	Критически относиться к чужой работе				
127	Быстро замечать и поправлять ошибочные впечатления				
128	Быстро и уверенно вести письменный счет				
129	Быстро и уверенно вести счет в уме				
130	Уметь выражаться письменно				
131	Уметь выражаться устно				
132	Уметь чертить				
133	Уметь рисовать				
134	Иметь хороший стиль				
135	Обладать выразительной мимикой				
136	Коротко и ясно спрашивать				
137	Коротко и ясно отвечать				
138	Раскрывать что-нибудь многословно в разных видах				
139	Подробно описывать предмет или приспособление				
140	Влиять на людей				

№ п/п	Вопросы	Ответы			Примечания
141	Понимать абстракцию				
142	Иметь малую внушаемость, не поддаваться влиянию				
143	Уметь подражать чужой деятельности				
144	Уметь копировать чертежи				
146	Уметь копировать рисунки				
147	Уметь рисовать с натуры				
148	Уметь самостоятельно набрасывать чертежи (эскизы)				
149	Уметь набрасывать чертежи по моделям				
150	Выявлять красивые или бросающиеся в глаза пространственные соотношения (чувство симметрии и т. д.)				
151	Распределять цвета со вкусом или так, чтобы они бросались в глаза				

## **8. Профессиографический анализ рабочего места менеджера по персоналу<sup>1</sup>**

**Наименование должности** – менеджер по вопросам управления персоналом, производительностью труда.

**Общее описание рабочего процесса.** Менеджер выполняет ответственную административную работу по управлению деятельностью персонала организации Х. Он несет ответственность за планирование и управление кадровыми программами, которые включают прием на работу, конкурсные собеседования, оценку работников и назначение их на должности, выдвижение и перевод на должности, составление рекомендаций по изменению статуса работников организации, а также создание системы распределения информации среди работников. Менеджер работает под общим контролем линейного руководства, при этом он может проявлять инициативу и иметь независимое мнение по выполнению возложенных на него задач.

### **Действия, присущие рабочему процессу менеджера**

1. Участвует в общем планировании и принятии решений по созданию единой и эффективной службы персонала.
2. Разъясняет политику, проводимую организацией, на разных ее уровнях путем распространения бюллетеней, организации собраний и личные контакты.
3. Проводит собеседования с кандидатами на должности, оценивает их квалификацию и соответствие заявкам.
4. Совещается с начальниками по вопросам, связанным с его деятельностью, включая проблемы назначения на должность; зачисляет на должности работников, прошедших испытательный срок; перемещает по должности и увольняет постоянных работников.
5. Организует тестирование работников.
6. Разрабатывает системы обучения персонала.
7. Разрабатывает систему оценки деятельности и обучает менеджеров методам оценки деятельности подчиненных.
8. Ведет кадровую документацию.
9. Выполняет другие обязанности, связанные с его деятельностью.

### **Спецификация рабочего места менеджера**

1. Подготовка и опыт работы. Должен обладать большим опытом по данной профессии. Рабочий стаж – минимум шесть лет.
2. Образование. Четырехгодичный колледж или университет, специализирующийся на работе с персоналом, управлении делами или промышленной психологии.
3. Знания, навыки и способности. Должен обладать знаниями по теории и практике управления персоналом, включая отбор, назначение на должности и оценку работников.
4. Степень ответственности. Руководит отделом, состоящим из трех сотрудников, специализирующихся по управлению персоналом.

---

<sup>1</sup> Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учеб. 1999. Предоставлен компанией «Центр Кадровых Технологий – XXI век». URL://<http://www.aup.ru/books/m152/>.



## 9. Профессиограмма на должность «Машинист локомотива»<sup>1</sup>

### I. Общая характеристика профессии (описательная часть профессиограммы)

1. Определение профессии и краткие сведения о ее назначении, социально-экономическое значение, перспективы ее развития, распространенность, связи с другими профессиями, типичные учреждения и предприятия, уровень технической сложности, автоматизации; основные производственные операции.

Железная дорога – комплексное транспортное предприятие, имеющее все технические средства для перевозки пассажиров и грузов.

Локомотив – от лат. «*lokus*» – место и «*moteo*» – тяну, т. е. дословно «двигающий по месту», по рельсам. Это название было придумано Джорджем Стефенсоном.

Профессия «машинист» не такая древняя, как многие другие, и связана с появлением железных дорог. Хотя прообраз железной дороги появился в древности. Это были рельсовые (деревянные или каменные) колеи, по которым перетаскивали тяжелые грузы. В XVI в. появляются чугунные и стальные рельсы («колесопроводы») для передвижения различных тележек, повозок вагонеток. Тяга на этих прародительницах железных дорог была конной или человеческой.

Первый в мире паровоз изобрел и построил в 1803 г. английский горный инженер Ричард Тревик. Машина весила 5 т и шла со скоростью 8 км/ч. В 1825 г. Джордж Стефенсон построил первую в мире железную дорогу общего пользования с паровой тягой между городами Стоктоном и Дарлингтоном в Англии. Эту дату можно считать датой появления профессии «машинист». Первые опыты по применению электрической тяги провел в 1876 г. инженер Пироцкий. С этого времени начинается бурное развитие ж/д транспорта.

На сегодняшний день общая протяженность железных дорог мира около 2 млн км. На всех предприятиях отраслей ж/д транспорта нашей страны работает свыше 1600 тыс. чел. Доля локомотивных бригад составляет около 9–10 % в этом числе работников. В эксплуатационных расходах ж/д транспорта почти 7 % приходится на содержание и обучение локомотивных бригад.

Области применения профессиональных знаний машиниста локомотива: железные дороги общей сети, рудники, промышленные предприятия (внутризаводские пути), шахты.

Типичное предприятие для профессии «машинист локомотива» – это Локомотивное депо (ТЧ).

Основное назначение машиниста локомотива – это эксплуатация и служебный ремонт локомотива; управление грузовыми и пассажирскими поездами; выполнение маневровых работ.

Профессию машиниста можно получить в средних специальных учебных заведениях или на специальных курсах.

2. Требования к общей и специальной подготовке, роль индивидуальных качеств, состав рабочих групп, перспективы продвижения по службе, стимулирование профессиональной деятельности, зарплата.

Машинистами локомотивов назначаются лица, имеющие свидетельство на право управления локомотивом соответствующего вида тяги, успешно выдержавшие в комиссии локомотивного депо проверку знаний ими Правил технической эксплуатации железных дорог РФ (ПТЭ), Инструкции по сигнализации и Инструкции по движению поездов и маневровой работе на железных дорогах РФ, инструкций по технике безопасности и производственной санитарии, Положения о дисциплине работников ж/д транспорта РФ, должностной инструкции, действующих приказов, указаний и инструкций, относящихся к кругу обязанностей локомотивных бригад, при наличии письменного заключения машиниста-инструктора о возможности их допуска к самостоятельной работе на конкретных участках и станциях (при маневровой работе).

---

<sup>1</sup> Разработана Н.Н. Яковкиной.

Состав локомотивных бригад и порядок обслуживания ими локомотивов устанавливается начальником железной дороги в зависимости от типов локомотивов с учетом местных условий на основе утвержденных МПС систем обслуживания. Обычно локомотивная бригада формируется из двух человек: машиниста локомотива и помощника машиниста локомотива. Для обеспечения безопасности движения и четкого взаимодействия в процессе работы состав локомотивных бригад должен быть постоянным. Персональный состав локомотивных бригад для совместной работы комплектуется два раза в год (к летнему и зимнему графику движения) с учетом деловых и моральных качеств, психологической совместимости работников и объявляется приказом начальника локомотивного депо (кроме локомотивных бригад для вождения пассажирских поездов). При этом к малоопытному машинисту или помощнику машиниста (со стажем работы менее одного года) должен прикрепляться соответственно опытный помощник или машинист.

**Оплата труда** рабочих локомотивных бригад определяется на основании Приложения 4 к приказу МПС № 24 Ц от 15.12.1997 г. Помимо основной заработной платы за фактически отработанное время в соответствии с часовой тарифной ставкой, машинисту локомотива выплачиваются следующие надбавки и вознаграждения: надбавка за класс квалификации (от 5 до 25 % тарифной ставки); надбавка в связи с особо сложными условиями труда на железных дорогах Сибири и Дальнего Востока (20 %); вознаграждение за выслугу лет (от 5 до 30 %); оплата в двойном размере за работу в выходной и нерабочий праздничный день; оплата труда в ночное время (40 % чмс за каждый час ночной работы); оплата времени простоя (2/3 чмс); доплата за работу в сверхурочное время.

### 3. Режим труда и отдыха, распределение рабочего времени.

Работа локомотивных бригад организуется по именным графикам сменности или по безвызывной системе. В других случаях, а также в случаях нарушения работы по графикам сменности, локомотивные бригады назначаются на работу по вызову. Способы вызова устанавливаются правилами внутреннего трудового распорядка.

По каждому пункту явки локомотивных бригад работодателем с учетом мнения представительного органа работников, устанавливается предельно допустимое время нахождения локомотивных бригад на работе с момента явки, по истечении которого отправление их в поездку запрещается.

Продолжительность непрерывной работы локомотивных бригад более 7 ч при шестидневной рабочей неделе, но не более 12 ч, при работе с двукратным обращением локомотивных бригад с проездом мимо основного пункта (основное депо, пункт подмены локомотивных бригад по месту их жительства), а также при изменении режима работы локомотивных бригад в период действия графика сменности, утверждается работодателем (начальником железной дороги) с учетом мнения представительного органа работников. В случае доведения поезда до железнодорожной станции для смены локомотивной бригады, при необходимости, продолжительность непрерывной работы с согласия ее работников может быть увеличена работодателем, но не должна превышать 12 ч.

Продолжительность непрерывной работы локомотивных бригад устанавливается в соответствии с графиком движения поездов и вариантами графиками движения поездов, разрабатываемыми в связи с предоставлением «окон» в движении поездов в границах участка обслуживания во всех видах движения поездов с учетом затрат рабочего времени, принятых к расчету при разработке норм выработки.

Продолжительность непрерывной работы машинистов поездного движения, обслуживающих локомотивы без помощников, не может превышать 7 ч.

Время следования работников локомотивных бригад от места постоянной работы к пункту (железнодорожной станции), назначенному для приема локомотива (поезда), если они не приняты на эти пункты на постоянную работу, а также время возвращения к месту постоянной работы после сдачи локомотива (поезда), включается в их рабочее время и не включается в продолжительность непрерывной работы.

Продолжительность непрерывной работы локомотивных бригад пригородных поездов, как правило, не может превышать 10 ч. При работе с ночным отдыхом в пункте оборота локомотивных бригад суммарная продолжительность рабочего времени не должна превышать 12 ч, а непрерывной работы после отдыха – 6 ч.

Для локомотивных бригад запрещаются поездки более двух календарных дней подряд в период с 0 до 5 ч местного времени. Это требование не распространяется на локомотивные бригады, возвращающиеся из пункта оборота локомотивов или пункта подмены локомотивных бригад в качестве пассажиров.

Время отдыха:

Работникам локомотивных бригад выходные дни (еженедельный непрерывный отдых) предоставляются в различные дни недели равномерно в течение месяца путем добавления 24 ч к расчетному времени отдыха, положенному после очередной поездки в рабочей неделе. В соответствии со ст. 110 Трудового кодекса Российской Федерации продолжительность еженедельного непрерывного отдыха не должна составлять менее 42 ч. Продолжительность ежедневного непрерывного отдыха не может сокращаться, если по расчету она получается больше установленной. Дни еженедельного непрерывного отдыха указываются в графиках сменности (нарядах). Дни еженедельного отдыха работникам локомотивных бригад предоставляются только в основном пункте работы и объявляются в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка.

Работникам локомотивных бригад после каждой поездки в оба конца в основном пункте работы (основное депо, пункт подмены локомотивных бригад по месту жительства членов бригады) предоставляется междусменный отдых. Допускается уменьшение продолжительности междусменного отдыха в основном пункте работы, но не более чем на четверть от полагающегося по расчету, с соответствующим увеличением междусменного отдыха после последующих поездок в учетном периоде. После двух ночных поездок подряд не допускается предоставление сокращенного междусменного отдыха. Междусменный отдых менее 16 ч (для бригад пригородных поездов – 12 ч) не допускается.

Работникам локомотивных бригад предоставляется отдых в пункте оборота (подмены), когда время непрерывной поездки (в оба конца) превышает установленную продолжительность непрерывной работы. Продолжительность отдыха (не более одного за поездку) должна составлять не менее половины отработанного времени, но не менее трех часов и не должна превышать времени работы с момента явки в основной пункт работы локомотивных бригад до сдачи локомотива в пункте оборота (подмены).

Допускается возвращение в основной пункт работы работников локомотивных и кондукторских бригад пассажирами, без предоставления отдыха в пункте освобождения их от работы.

## **II. Основные производственные операции и условия труда**

### **1. Наименование и основное содержание наиболее важных операций:**

- управление грузовым, пассажирским поездом дальнего следования, пригородного и местного сообщения, специальным поездом, промышленным локомотивом (на внутризаводских путях, шахтах, рудниках и т. д.);
- маневровые передвижения;
- прием и контрольно-технический осмотр локомотива;
- обеспечение рационального режима управления локомотивом;
- обеспечение правильного режима работы локомотива, прицепных вагонов и их узлов;
- контроль за сигналами, состоянием ж/д полотна и контактной сети, показателями контрольно-измерительных приборов в пути следования;
- обеспечение безопасности и соблюдение графика движения поездов;

- выполнение оперативных распоряжений работников, ответственных за движение поезда и производство маневров;
- контроль за безопасной посадкой и высадкой пассажиров;
- информирование пассажиров о посадке, высадке и отправлении поезда;
- контроль за сохранностью и своевременностью доставки груза и безопасностью пассажиров в пути следования;
- принятие экстренных решений в случае применения стоп-крана;
- руководство и контроль за работой членов локомотивной бригады;
- своевременное устранение выявленных в пути следования неисправностей;
- выполнение служебного ремонта локомотива в составе локомотивной бригады.

## 2. Основные задачи, решаемые оператором.

В деятельности машиниста-оператора можно выделить два основных последовательных этапа: подготовку локомотива к поездке и саму поездную работу.

В подготовку локомотива входит его непосредственный осмотр во время приемки в депо. При этом машинист обязан убедиться в исправности локомотива (МВПС), наличие песка, смазки, проверить, нет ли постороннего шума и стука в агрегатах и узлах, убедиться в исправности работы контроллера, действии всех электропневматических контактов, освещения, тормозов, устройств безопасности, проверить наличие сигнальных принадлежностей, противопожарных средств и т. д. После прицепки локомотива к составу машинист должен проверить правильность сцепления локомотива с первым вагоном и соединения их воздушных рукавов, а также открытие концевых кранов между ними, зарядить тормозную магистраль сжатым воздухом. Убедиться в том, что давление не превышает установленных норм, опробовать автотормоза. Ознакомиться с составом грузового или грузопассажирского поезда. После прицепки локомотива к пассажирскому составу с электроотоплением вагонов, машинист обязан опустить токоприемники для подключения электромехаником высоковольтных междувагонных электрических соединителей. На эту подготовительную работу машинист затрачивает значительное количество времени, так как ее качество является гарантией безотказной работы отдельных систем локомотива, неисправности которых могут привести к серьезным трудностям во время рейса.

При ведении поезда машинист обязан:

- следить за состоянием пути, сигналами, сигнальными указателями и знаками, выполнять их требования и выполнять регламент переговоров, т. е. повторять друг другу (помощник машиниста – машинисту, машинист – помощнику) все сигналы, подаваемые световыми сигналами, сигналы остановки и снижения скорости, подаваемые с пути и поезда;
- следить за состоянием и целостностью состава. На электрифицированных участках – за состоянием контактной сети;
- следить за показаниями приборов, которые осуществляют контроль бесперебойности и безопасности работы локомотива;
- рационально и экономно использовать мощности локомотива с целью экономии топлива и электроэнергии;
- при следовании в условиях ограничения видимости (туман, ливень, метель и др.) сигналов, сигнальных указателей и знаков машинисту разрешается для обеспечения безопасности движения снижать установленную скорость движения поезда;
- иметь тормозные устройства всегда готовыми к действию, проверять их в пути следования, не допускать падения давления в главном резервуаре и в магистрали ниже нормы.
- не превышать установленные скорости.

3. Характеристика действий оператора по ряду параметров; характеристика параметров скорости, точности, быстроты, координационной сложности выполняемых рабочих операций, требования к физической выносливости.

Очевидно, что у работников данной профессии не должно быть заболеваний и состояний, существенно снижающих надежность системы «человек-машина». Но нереально, а в частности и не нужно, предъявлять к лицам, связанным с движением поездов, требования «абсолютного здоровья». При ряде заболеваний с учетом стадии и компенсации процесса работа машинистом возможна. Требования к состоянию здоровья предъявляются дифференцированно к вновь поступающим и старослужащим. Для первых они более жесткие. Опыт и приобретенные навыки старослужащих частично могут компенсировать дефекты здоровья. Основные требования предъявляются к нервной системе, ее психическим и неврологическим функциям, зрению и слуху. Но главным в медицине остается нозологический подход при учете степени функциональной сохранности и компенсации. Особенно опасными с рассматриваемых позиций считаются психические болезни, заболевания органов зрения и слуха, заболевания, связанные с риском внезапной смерти и развития пароксизмальных состояний: потерь сознания, кровотечений, нарушений зрения и т. п.

4. Характеристика рабочих мест и сигнальных устройств, показатели санитарно-гигиенических условий.

**Условия труда машиниста локомотива:** постоянное рабочее место – движущийся локомотив; постоянная повышенная ответственность за выполняемую работу; условия труда – повышенный уровень шума, вибраций; движение с высокой скоростью; нет фиксированных перерывов на обед; скользящий график выходных дней, не совпадающих с общевыходными днями; время отдыха делится на две части – в основном депо (по месту жительства) и в оборотном депо или пункте смены локомотивных бригад; работа в одно лицо (психологическая дискомфортность) и др.

#### Характеристика рабочего места

Фактор производственной среды	Единица измерения	Значение норматива
Содержание работы		Решение простых задач
Восприятие сигналов		Требуется корректировка действий
Степень сложности задания		Требуется проверка заданий
Характер выполняемой работы		Работа по графику
Длительность сосредоточенного наблюдения		26–50 % от времени смены
Плотность сигналов за 1 час работы	%	75–175
Число объектов одновременного наблюдения		6–10
Нагрузка на зрительный анализатор в % от времени смены	мм	5–1,1 до 50 % времени
Нагрузка на слуховой анализатор	%	70–90
Степень ответственности		Несет ответственность за качество вспомогательной работы
Степень риска для собственной жизни		Исключена
Степень риска за безопасность других лиц		Исключена
Число элементов в повторяющихся операциях		6–9
Продолжительность выполнения повторяющихся операций	сек	100–25

Фактор производственной среды	Единица измерения	Значение норматива
Шум	д БА	80
Электрические поля промышленной частоты	БО Гц	5,0
Вибрация общая	Д Б	Zo 100Xo Yo 107

#### **Основные устройства безопасности:**

АЛСН – автоматическая локомотивная сигнализация непрерывного действия;

ЭПК–150 – электропневматический клапан (входит в состав АЛСН);

КЛУБ – комплексное локомотивное устройство безопасности;

САУТ – система автоматического управления торможением.

### **III. Психограмма**

1. Психологические функции и анализаторные системы, находящиеся под преимущественной нагрузкой и имеющие наибольшую важность для обеспечения процесса работы. Пороги ощущения (абсолютные, дифференциальные и оперативные пороги в анализаторах, ведущих для данной профессии).

2. Характеристика включения в работу различных анализаторов, их взаимодействие, степень напряжения в различные периоды времени. Характеристика их необходимой лабильности.

Поездная работа машиниста предъявляет высокие требования к работоспособности различных анализаторных систем организма. Это прежде всего относится к функции зрительного, двигательного и слухового анализаторов. В связи с незначительным резервом времени для осуществления управляющих действий, что связано, в частности, с объективными ограничениями величины тормозного пути, машинист должен на чрезвычайно малом отрезке времени не только воспринять соответствующий сигнал, но правильно осмыслить его, принять соответствующее решение и реализовать его в виде необходимого двигательного акта. В этой связи особую значимость приобретает работа зрительного анализатора.

Объектом основного внимания машиниста в процессе управления является путь. Машинист в процессе поездной работы непрерывно воспринимает осведомительную информацию о состоянии пути, напольных сигналов, около дорожного пространства, движущихся объектов, имеющих определенное значение для безопасности движения (пешеходы, транспорт на переездах и т. д.). Объем осведомительной информации такого рода достаточно велик – на протяжении 600 км 8–10 тыс. сигнальных раздражителей, из которых лишь 10 % оказываются производственно важными. Остальные в любой момент могут стать ими. Это значит, что даже при умеренных для современного ж/д транспорта скоростях (80–100 км/ч) машинист в течение каждой минуты в среднем воспринимает 20–28 сигнальных раздражителей.

Получив во время рейса очередную осведомительную информацию, машинист в соответствии со своим опытом, навыком вождения, знанием профиля участка, на котором он работает, и, наконец, в зависимости от условий погоды осуществляет различные манипуляции по управлению локомотивом.

Пространственное восприятие и восприятие временных интервалов. Важнейшие характеристики и способы его организации.

Нередко предотвращение аварийной ситуации зависит от того, насколько правильно машинист по ходу поезда определит расстояние до внезапно возникшего препятствия. Машинист ж/д транспорта (в отличие от водителей других видов транспорта) имеет одну возможность избежать аварии – остановить поезд. Приближаясь к станции, машинист должен заботиться не только о том, чтобы избежать резких толчков, но также о том, чтобы остановить поезд в строго определенном месте. В этой связи большое значение имеет непосредственная оценка расстояния до места остановки. В равной степени это относится и к перегону, где машинисту на отдельных участках пути необходимо почувствовать время и место начала

торможения для изменения скорости движения поезда, предусмотренной графиком. Можно сказать, что одним из специфических качеств машиниста является «профессиональное» восприятие времени и пространства.

Характеристика параметров скорости, точности, координационной сложности выполняемых операций. Темп деятельности. Устойчивость моторных ответов при длительном их повторении.

Движения, посредством которых осуществляется управление локомотивом, несложны и характеризуются минимальными мышечными усилиями. Общая мышечная работа машиниста при скорости движения поезда 100–140 км/ч равна 40–50 кГм за 3–6 ч работы. За это время он производит примерно 650 незначительных по своим усилиям движений. Зато в некоторых ситуациях особое значение приобретает способность производить быстрые и точные управляющие действия. Такая необходимость возникает при внезапных сменах сигналов, проявлении препятствий на пути, обрыве контактного провода и т. д. Некоторое увеличение нагрузки моторного компонента наблюдается на участках со сложным профилем пути. В обычных условиях действия по управлению локомотивом, как правило, состоят из нескольких комбинаций ограниченного числа стандартных двигательных элементов, не требуют высокой скорости, точности дозировки и значительного физического усилия. Их выполнение не требует специальной психомоторной одаренности. Однако в ряде случаев зрительный контроль за исполнением действий может быть свернут и упрощен, так как ему препятствует напряженное «внешнее» наблюдение, необходимое, в частности, и для получения информации об успешности уже выполняемых управляющих действий.

Такая связь отдельных управляющих действий с органами управления обеспечивается двигательным анализатором, что предъявляет к нему высокие специфические требования.

3. Преимущественный вид установки (на скорость, точность, надежность, безопасность и др.)

Преимущественный вид установки машиниста локомотива – это безопасность движения.

4. Быстрота формирования и переделки навыков, их прочность.

Профессия машиниста локомотивов предъявляет повышенные требования к некоторым психическим свойствам и качествам. Это означает, что не каждый практически здоровый человек после соответствующей подготовки может успешно овладеть данной профессией и обеспечивать в дальнейшем необходимый уровень профессиональной надежности и безопасности на железнодорожном транспорте.

Общими для всех видов движения психофизиологическими качествами, обеспечивающими профессиональную пригодность машиниста локомотива, являются:

- готовность к экстренному действию, бдительность;
- высокий уровень устойчивости внимания и скорости его переключения;
- эмоциональная устойчивость (помехоустойчивость);

Эти качества, во многом обусловленные природными задатками, являются относительно постоянными и мало тренируемыми.

Профессиональная деятельность работников локомотивных бригад предъявляет повышенные требования и к некоторым другим психическим свойствам, которые оказывают на нее влияние. В отличие от основных, они могут развиваться и тренироваться, но для успешной работы требуют определенного исходного уровня. К таким свойствам относятся стрессоустойчивость, объем и концентрация внимания.

5. Особенности хранения информации. Объем и характер материала для запоминания. Требования к памяти (долговременной, кратковременной, оперативной).

Работа машиниста предъявляет требования к функционированию двух видов памяти: долговременной и оперативной. Оперативная память используется для сохранения вновь воспринятой информации в течение относительно короткого промежутка времени или для того, чтобы вызвать в сознании некоторую часть информации, хранящейся в долговременной памяти. Долговременная память содержит информацию о конструкции локомотива, особенностях работы двигательной установки и других агрегатов, расположения путей на различ-

ных станциях и т. д., а также большое количество инструкций, последовательность предрейсовых и послерейсовых проверок и операций. Объем информации, которую необходимо запомнить машинисту, исключительно велик. Эта информация запоминается на долгий срок. И это одна из составляющих, обеспечивающая рост классности машиниста, его становление как высококвалифицированного работника.

6. Характеристика преимущественных способов переработки информации, принятия решений. Требования к широте и четкости ассоциаций, быстроте мыслительных операций, продуктивности мышления, его гибкости и критичности.

Машинист локомотива использует служебный язык, знание которого является обязательным условием правильного приема и декодирования информации. Прием информации происходит в условиях неравномерной, постоянно изменяющейся освещенности (день, ночь, сумерки) и неравномерного качества работы устройств радиосвязи. В процессе работы машинистом используется информация, идущая от различных источников, среди которой нет второстепенной. Поэтому приоритетной задачей является необходимость своевременного переключения внимания с одного объекта на другой.

Специфика работы машиниста не предусматривает возможности длительных раздумий в каких-либо ситуациях. Мастерство вождения определяется скорее совокупностью профессиональных умений – динамических стереотипов поведения в различных ситуациях по типу «проблема – необходимое действие машиниста». Хотя эффективность ответных мер определяется скорее степенью общего понимания проблемы, однако обучение машиниста построено на большей загрузке памяти, чем мышления. Между тем в ходе работы ему приходится решать следующие мыслительные задачи: выявить взаимосвязи между элементами производственной ситуации (например, показаниями приборов, погодными условиями, имеющимися скоростными ограничениями и т. п.); оценить поездную обстановку; выбрать один из известных алгоритмов действий, более адекватный существующей обстановке; прогнозировать ее изменения на основе знания динамических закономерностей; установить причину возникших рассогласований между прогнозируемой и фактической ситуациями; принять правильное решение в неожиданной, новой ситуации, найти средства для реализации этого решения и определить необходимую последовательность действий.

7. Требования к надежности в работе, допустимые количественные отклонения от заданного значения, допустимые колебания времени выполнения действий.

**Надежность** можно определить, как вероятность отказа (ошибки). **Отказ** – событие, проявляющееся в действии (или бездействии), влекущее за собой отклонение выходных параметров системы за допустимые пределы или нарушение норм, регламентирующих ее работу.

**Временные неустойчивые отказы** – ошибки, которые могут быть связаны с флуктуационными процессами в анализаторных системах. Причина таких отказов является самоустраняющейся.

**Временные устойчивые отказы** – ошибки, вызванные утомлением, травматизмом, заболеваниями, стрессовыми ситуациями. Для устранения причины таких отказов требуется предоставление специального времени и условий.

**Оперативный отказ** – недостижение цели из-за дефицита времени.

«Пассивные» ошибки – ошибки памяти и внимания. «Активные» ошибки – ошибки интерпретации, опознания и действия.

На основе понятия отказа – **надежность** – свойство машиниста (человека-оператора) безотказно выполнять заданные функции, сохраняя свои психофизиологические показатели в заданных пределах, в определенных условиях, в течение заданного промежутка времени.

**Основные характеристики надежности машиниста локомотива:** долговременная выносливость, выносливость к экстремальному напряжению и перенапряжению, помехоустойчивость, умеренно выраженная спонтанная отвлекаемость, быстрая реакция на непредвиденный раздражитель, переключаемость, устойчивость к действию факторов среды.

**Основные суммарные показатели надежности работы машиниста:** необходимый уровень деятельности – комплексный показатель, объединяющий всю сумму требований к



точности и скорости выполняемых машинистом операций; определенная продолжительность сохранения нужного режима работы и ее качественных характеристик; «запас прочности» для продолжения качественной деятельности не только в нормальных, но и в экстремальных условиях.

8. Характеристика типичных ошибок в работе; по количественным и качественным признакам; по мотивации (отрицательной, положительной); по степени осознанности; в зависимости от информационной загрузки (в результате чрезмерного объема или скорости поступления информации, недогрузки, монотонности в работе, шумов, при отсутствии шумов); в зависимости от функционального состояния специалиста (при нормальном состоянии организма, в результате утомления, воздействия факторов среды, эмоциональных влияний, под влиянием патологического процесса).

У машинистов при отсутствии должных мер профилактики и восстановления могут возникать различного рода функциональные нарушения, снижающие надежность и эффективность их деятельности, а при длительном воздействии, приводящие к развитию профессиональной патологии с последующей дисквалификацией.

Можно выделить несколько видов подобных нарушений. Прежде всего к ним относятся гипокинезия (состояние общей биологической неустойчивости к неблагоприятным внешним воздействиям, возникающая в результате ограничения двигательной активности), монотония, утомление и переутомление, развивающиеся в результате интенсивной рабочей нагрузки. Важное место в структуре функциональных нарушений занимают вегетососудистые расстройства, в частности нейроциркуляторная дистония, эмоционально-вегетативная неустойчивость. Обращают на себя внимание и неблагоприятные психические состояния, сопровождающиеся недостаточной мобилизацией перед поездкой и остаточным возбуждением после поездки.

9. Наличие и частота ситуаций, вызывающих эмоциональную напряженность, требующих больших волевых усилий, большой ответственности (ситуации, резко меняющиеся, требующие работы в условиях дефицита или избыточности времени или информации, работа в условиях опасности и т. п.). Требования к эмоциональной устойчивости. Требования к волевым качествам и чертам характера (смелость, решительность, настойчивость, самообладание, находчивость и т. д.)

Деятельность машиниста протекает на фоне постоянного и значительного нервно-эмоционального напряжения, обусловленного сознанием огромной ответственности за пассажиров и пешеходов, материальные ценности, проезд запрещающих сигналов, обеспечение графика движения. Эмоционально-волевые свойства личности машиниста приобретают первостепенное значение при оценке надежности и стабильности работы машиниста, особенно в экстремальных условиях дефицита времени и недостаточность информации. Машиниста должны отличать дисциплинированность, организованность, выдержка, бдительность, наблюдательность, сообразительность, осторожность, осмотрительность, решительность, самообладание, инициативность. Причем эти качества должны проявляться не только во время рейса, но и при подготовке к нему. При оптимальном режиме работы важной эмоционально-волевой функцией является сохранение активности в условиях монотонии и развивающегося утомления. По мере увеличения трудностей приспособления возрастает и интенсивность стрессовых ситуаций, которые создают дополнительную эмоциональную нагрузку и предъявляют определенные требования не только к отдельным качествам и изолированным функциям человека, а к общей эмоционально-волевой сфере личности. Следовательно, устойчивость этой сферы является профессионально важным свойством, в значительной мере обуславливающим успешность производственной деятельности машиниста в критических ситуациях.

10. Особенности профессионального общения и требования к коммуникативным чертам личности.

Машинист работает в постоянном контакте либо с помощником машиниста, либо с диспетчером. Рече-моторные задачи тесно связаны с задачами коммуникативными (адекватный фон общения, форма общения и проч.). Требования, предъявляемые этими задачами, относятся не

столько к внешним характеристикам речи (тембр, дикция, громкость), сколько к содержательной ее стороне (ясность высказываний, лаконичность, четкость формулировок). Речь машиниста должна быть внятной, как на фоне шума в кабине, так и на фоне неизбежных радиопомех. Форма рабочего общения машинистов по многим вопросам регламентирована.

**Резюмируя изложенное**, следует отметить, что наиболее важными и профессионально значимыми психическими качествами, необходимыми для успешного выполнения деятельности по управлению локомотивом, обеспечивающими безопасность движения поездов, являются: способность к высоким сенсорным нагрузкам; монотоностойчивость, способность к постоянному прогнозированию дорожной обстановки; готовность к экстренным действиям; сосредоточенное, интенсивное и устойчивое внимание; эмоциональная устойчивость; высокая мотивированность.

Профессиональный психофизиологический отбор у лиц, поступающих на работу в депо, а также действующих работников локомотивных бригад проводится по следующим методикам:

- методика определения готовности к экстренному действию (бдительности) в условиях монотонно действующих факторов (ГЭД);
- методика оценки бдительности в условиях интенсивного движения (ОБМЭ – оценка бдительности машиниста электропоезда);
- методика определения надежности работы в состоянии утомления (ГЭД – 2 ч);
- методика определения скорости переключения внимания (ПВ) (на красно-черных таблицах Шульте-Платонова);
- методика определения помехоустойчивости ПУ (эмоциональной устойчивости). Данная методика создана на базе методики «Переключение внимания» и выявляет влияние помех на результат деятельности, сравнивая его с результатом базовой методики;
- методика определения стрессоустойчивости (СТР);
- методика оценки времени сложной сенсомоторной реакции (сложной двигательной реакции – СДР). Сложная двигательная реакция представляет собой сложный уровень реагирования, поскольку связан с необходимостью различения конкурентных сигналов.
- методика оценки времени простой сенсомоторной реакции (простой двигательной реакции – ПДР);
- методика оценки реакции на движущийся объект (РДО) – оценивает соотношение процессов возбуждения и торможения;
- методика оценки чувства времени (ЧВ) – оценивает соотношение процессов возбуждения и торможения;
- методика оценки критической частоты слияния световых мельканий (КЧСМ) применяется для оценки лабильности нервных процессов;
- методика оценки тремора (ТР). Методика предназначена для определения степени психоэмоционального напряжения;
- теппинг-тест. Определяется динамика максимального темпа движений рук. В различных методических модификациях тест позволяет определить силу нервной системы, подвижность нервных процессов, степень работоспособности и функциональное состояние обследуемого;
- методика оценки объема внимания. Данная методика является дополнительной по отношению к основному блоку методик и выполняет роль прогностического теста;
- корректурная проба. Данная методика является дополнительной по отношению к основному блоку методик и выполняет роль прогностического теста. Тест предназначен для исследования объема и концентрации внимания.

## 10. Профессиограмма на должность «Менеджер по персоналу»<sup>1</sup>

### I. Общая характеристика профессии (описательная часть профессиограммы) Определение профессии

Специалист по управлению персоналом – менеджер, управленец, выполняющий функции организации труда, найма, отбора, мотивации, аттестации, обучения, развития персонала в компании.

Социально-экономическое значение менеджера по управлению персоналом заключается в его функциональном значении: с помощью всех средств оптимизации труда возможно увеличение производительности и результативности труда в компании, отрасли, регионе, стране.

Менеджер работает по следующим направлениям:

#### 1. *Планирование и мотивация*

1.1. *Мотивация и организация труда.* Его основными направлениями являются:

- планирование и бюджетирование расходов на персонал;
- определение потребностей в персонале, формирование бюджета на персонал;
- формирование предложений по бюджету расходов на персонал;
- подготовка ежеквартальных отчетов об исполнении бюджета за квартал и нарастающим итогом;
- установление полного пакета вознаграждения сотрудников, в том числе размеров премиальных премий, льгот;
- администрирование процесса пересмотра базовых заработных плат;
- ведение разъяснительной работы, консультация руководителей, работников;
- подготовка данных для расчета выплат;
- расчет и подготовка документов, необходимых для начисления премиальных выплат, передача документов в бухгалтерию;
- взаимодействие с профсоюзными организациями (в части формирования и исполнения нормативных актов, регулирующих социально-трудовые отношения);
- актуализация информации по каждому сотруднику, оформление изменений по каждому сотруднику (премиальные выплаты);
- сопровождение социальных программ (коллективный договор);
- реализация государственных и корпоративных социальных программ (оформление компенсационных выплат, пособий, материальной помощи, обеспечение санаторно-курортными путевками и путевками в детские оздоровительные лагеря, проч.);
- взаимодействие со страховыми компаниями (заключение договора ОМС, проведение конкурсов на заключение, и его реализация, сопровождение централизованных договоров ДМС);
- организация негосударственного пенсионного обеспечения работников компании (подготовка первичных документов, распоряжений, списков, ведение учета по участникам корпоративной пенсионной программы);
- подготовка данных для актуария к проведению актуарного расчета условных обязательств компании.

1.2. *Организационное проектирование и нормирование труда,* основными направлениями деятельности, в компании которого являются:

- разработка по типовым шаблонам и актуализации Положений о внутренних структурных подразделениях;
- разработка по типовым шаблонам и актуализация Должностных инструкций сотрудников;

---

<sup>1</sup> Разработана Я.В. Харьковской.

- предоставление необходимой для сопровождения организационной структуры;
- проведение анализа оргштатной структуры, предоставления предложений по изменению бизнес-процессов;
- разработка и реализация мероприятий по оптимизации персонала;
- нормирование труда и внедрение норм труда;
- создание и сопровождение штатных расписаний;
- актуализация информации по каждому сотруднику, оформление изменений по каждому сотруднику (информация по штатной единице: оклад, надбавки, доплаты);
- проведение тарификации рабочих мест, работ, проведение работ по формированию технологических карт, разработка паспорта рабочего места и создание единой базы паспортов рабочих мест;
- анализ действующих норм труда (выработки, времени, обслуживания), ведение единой нормативной базы, разработка технически обоснованных норм трудовых затрат;
- определение численности работников с использованием норм труда;
- ведение графиков сменности;
- назначение производственных процессов;
- предоставление актуализированных организационных структур, штатных расписаний.

## **2. Подбор, развитие и кадровое администрирование**

### **2.1. Кадровое администрирование, в которое входят мероприятия:**

- оформление учетных документов (личные дела, карточки, трудовые книжки, командировочные удостоверения и иная первичная документация);
- оформление распорядительных документов (Приказы по личному составу о приеме, переводе, увольнении, предоставлении отпусков, командировках, поощрениях и взысканиях, о внесении изменений в трудовую книжку, о выплатах);
- оформление договорных документов (трудовые договоры, дополнительные соглашения, договоры на материальную ответственность и др.);
- ведение электронной базы учета персонала;
- формирование отчетности и справок по разовым запросам сотрудников и линейных руководителей;
- передача кадровой документации в архив;
- контроль за ведением табельного учета рабочего времени работников;
- учет и оформление листков нетрудоспособности;
- взаимодействие с Пенсионным фондом в части оформления выхода на пенсию для работников;
- составление ежемесячной, ежеквартальной и ежегодной отчетности для руководства и кадрового центра по движению персонала (качественным показателям состава персонала, абсентеизма, текучести и др.);
- работа по наградам и наградным документам;
- заполнение форм государственной статистической отчетности;
- участие в проведении медицинского осмотра;
- взаимодействие с профсоюзами;
- организация работы с пенсионерами, ветеранами связи.

### **2.2. Подбор, обучение и развитие персонала**

- формирование и поддержание в актуальном состоянии сегмента базы данных потенциальных работников;
- осуществление взаимодействия с линейными руководителями по вопросам подбора сотрудников подчиненных им подразделений;
- координация процедуры формирования заявок на подбор персонала;
- подбор кандидатов;
- проведение мероприятий по оценке кандидатов;
- организация интервьюирования кандидатов руководителями;
- обеспечение обратной связи соискателям;

- ознакомление работников с внутренними нормативными документами;
- координация программ ротации и кадрового резерва;
- консультирование линейных руководителей при формировании ими заявок на обучение;
- консультирование сотрудников по вопросам обучения и возможностям развития;
- информирование руководителей и сотрудников о процессе ежегодной оценки;
- координация составления сотрудниками планов развития и постановки целей на следующий отчетный период;
- координация обсуждения планов развития и постановки целей на год между сотрудником и ответственным за его развитие;
- организация и контроль за заполнением оценочного листа сотрудника руководителем и сотрудником;
- организация и проведение встреч по оценке;
- консультирование линейных руководителей и сотрудников по процедуре оценки
- в рамках деятельности по обучению (собственными силами): формирование учебных групп, информирование обучающихся, подготовка учебных помещений для проведения обучения, оснащение их необходимыми материалами и оборудованием, анализ рынка локальных провайдеров и выбор локальных провайдеров, оформление и договорная работа с провайдером, проведение обучения, проверка усвоенных сотрудниками знаний, выдача удостоверений, сертификатов сотрудникам, успешно закончившим обучение, в том числе дистанционное, организация стажировок молодых специалистов;
- информирование сотрудников о планируемом мероприятии (приглашение сотрудников к участию в мероприятии);
- сбор и проверка заявок от сотрудников на участие в мероприятии, составление списка участников;
- ведение разъяснительной работы, консультация руководителей, работников;
- использование каналов внутренней коммуникации в соответствии с политикой (в том числе, возможно, выпуск внутрикорпоративных СМИ);
- адаптация работников в трудовом коллективе.

Связь специалиста по управлению персоналом происходит со следующими профессиями:

- менеджер по персоналу;
- специалист по кадрам;
- инженер по безопасности труда;
- экономист по труду;
- бизнес-тренер;
- коучер;
- менеджер по развитию и обучению;
- HR-менеджер;
- и др.

Специалист по управлению персоналом работает в различных, но чаще крупных учреждениях, компаниях. В небольших компаниях их обязанности выполняют кадровики.

#### Требования к общей и специальной подготовке

Для специалиста по управлению персоналом необходимо наличие высшего образования по специальности «менеджер по персоналу», «экономика труда», либо «менеджер» в определенной узконаправленной области. Необходимо наличие квалификации «менеджер». Роль индивидуальных качеств у специалиста очень высока. Менеджер должен быть коммуникабельным, целеустремленным, гибким к различным производственным ситуациям; точно и своевременно выполнять свои обязанности. Необходимо знание делопроизводства, трудового права, специальных программ (1С, Кадровик), желательно знание психологии и области юриспруденции.

Перспективы продвижения по службе определяются наличием присвоением специалисту по управлению персоналом квалификации, категории, переходом из отдела в отдел, из филиала в филиал, в том числе и переводе в более крупные филиалы городов России, вертикально на места начальников подразделений. Существует небольшая кадровая амплитуда передвижений.

Стимулирование профессиональной деятельности специалиста по управлению персоналом очень сложна, так как сам менеджер знает тонкости и все составляющие мотивации. Специалист, таким образом, мотивирует сам себя. Стимулами для улучшения деятельности могут быть материальное вознаграждение (наименьший мотивационный эффект), возможности продвижения по службе, нематериальное стимулирование.

Зарботная плата находится на уровне выше среднего среднерыночного размера цены на труд специалиста по управлению персоналом. Чем крупнее компания и размер ответственности менеджера, тем выше оплата его труда. Для топ-менеджера, HR-специалиста заработная плата является очень высокой и определяется его результативностью.

### **Режим труда и отдыха**

Режим труда и отдыха для менеджера по персоналу обычно совпадает со среднестатистическим графиком работы предприятия. Нет необходимости увеличивать обеденный перерыв или специальные технические перерывы, как это необходимо для иных профессий. Увеличение продолжительности рабочего дня или переход на ненормируемый рабочий день возможен только при проведении аттестации сотрудников и рабочих мест, ведении работ по организации и нормированию труда.

### **Описание рабочего места**

Планировка и организация рабочего места менеджера-управленца представляет собой размещение технологической оснастки и инструмента в рабочей зоне. Она должна обеспечить удобную рабочую позу, короткие и малоутомительные движения, равномерное и одновременное выполнение трудовых движений обеими руками.

Для соблюдения этих условий пользуются рядом выработанных практических правил:

- для каждого предмета должно быть отведено определенное место;
- предметы, которыми пользуются во время работы чаще, должны располагаться ближе к рабочему и по возможности на уровне рабочей зоны;
- предметы необходимо размещать так, чтобы трудовые движения рабочего свести к движениям предплечья, кистей и пальцев рук;
- все, что берется левой рукой, располагается слева, все, что правой, – справа, материалы и инструменты, которые берутся обеими руками, располагаются с той стороны, куда во время работы обращен корпус рабочего.

Планировка рабочего места обеспечивает оперативное пространство, при котором менеджер или другой работник может свободно выполнять необходимые трудовые приемы и действия, а также формировать рабочие зоны с учетом зон досягаемости при различных рабочих позах, как в горизонтальной, так и в вертикальной плоскостях. Оптимальная зона ограничивается траекториями движений полусогнутых рук, осуществляемых без наклонов корпуса при свободно опущенных плечах. Максимальная зона – траекториями движения вытянутых рук. Зоны досягаемости определяются исходя из антропометрических данных предполагаемых работников.

Очень важная роль в решении задач научной организации труда отводится вопросам оснащения рабочего места.

Под оснащением рабочего места понимается вся совокупность находящегося в его зоне основного технологического и вспомогательного оборудования, технологической и организационной оснастки, средств сигнализации, техники безопасности и т. д.

В настоящее время оборудование рабочего места играет значительную роль. Чем лучше оснащено рабочее место, тем выше производительность труда менеджера. Поэтому руководители предприятий стараются внедрять новое оборудование.

Менеджер-управленец имеет в своем распоряжении следующее оборудование:

1. Средства оргтехники: компьютер; принтер; копировально-множительная техника (принтер, сканер); средства для вычислительных операций, настольная лампа.
2. Средства для связи и системы информации: мобильный телефон; телефакс; программные средства.
3. Инвентарь: корзина для бумаг; лампа настольная;
4. Оргоснастка кабинета: стол, кресло, шкаф для документов и бумаг; шкаф для одежды; кондиционер.

Техдокументация, поясняющая работу с необходимым оборудованием, находится за границей предельной рабочей зоны, в шкафу для документов и бумаг.

Планировка рабочего места, дизайн помещения осуществляются в соответствии с существующими рекомендациями и имиджем предприятия.

В настоящее время одним из незаменимых средств труда является компьютер и технические средства, которые к нему прилагаются. Чтобы создать рабочее место, отвечающее нормативам, необходимо соблюдать следующие требования:

1. 17- дюймовый монитор компьютера составляет 43,18 см по диагонали, при норме не менее 31 см, соблюдается рекомендованная частота – 75 Гц. При несоответствующей частоте по вертикали – утомляются глаза. Монитор установлен таким образом, что менеджер сидит лицом к востоку. Расстояние от монитора до глаз составляет 50 см, при норме 40–80.
2. При росте менеджера – 171–180 см, сиденье стула расположено на высоте 47 см от пола, стола – 75 см.
3. В пределах оптимальной рабочей зоны (110 см) находятся клавиатура, мышь, телефон-факс, канцелярские принадлежности, наиболее важные документы в данный момент времени.
4. На расстоянии 163 см, т. е. в предельной рабочей зоне, находятся документы, имеющие второстепенное значение.
5. Шкаф для одежды и архивных документов находится вне зоны досягаемости.

Кроме того, необходимо учитывать зону обзора, в пределах которой работник должен отчетливо видеть все предметы, находящиеся на его рабочем столе. Для восприятия средств отображения информации в горизонтальной плоскости рекомендуется угол 30–40 градусов. В вертикальной плоскости угол обзора составляет по 15 градусов вверх и вниз по отношению к горизонтальной.

Для снижения утомления и напряжения рук менеджера в процессе работы выполняются следующие требования по планировке рабочего места:

- клавиатура располагается так, чтобы руки менеджера были направлены вниз, т. е. уровень клавиатуры должен быть ниже уровня локтевого сустава;
- на кресле предусматриваются подлокотники, чтобы создать опору для локтевых суставов;
- компьютерная мышь располагается на одном уровне с клавиатурой, чтобы руки в процессе работы находились на одном уровне, что избавит от усталости в плечах;
- у клавиатуры предусматриваются специальные упоры для поддержания кистей рук.

Основным инструментарием менеджера-управленца являются:

Канцелярские принадлежности:

- бумага;
- ручки;
- карандаши;
- маркеры;
- ластик;
- стикеры.

Компьютер со следующими программами:

- Windows XP;
- Microsoft Office со всеми вложенными программами и другие программы применяемые в работе.

### **Требования к личностным качествам**

Менеджер по персоналу – профессионально подготовленный специалист. Психологическая характеристика деятельности менеджера по персоналу предопределяется ее следующими специфическими особенностями: 1) большим разнообразием содержания профессиональной активности, взаимодействием с представителями различных специальностей, в то время как возможности овладеть различными видами деятельности у одного человека ограничены; 2) повышенной ответственностью за состояние человеческих ресурсов, кадрового потенциала организации и результаты деятельности, непосредственно связанные с другими людьми; 3) творческим характером работы, при обычном дефиците информации, времени и средств; 4) особой ролью коммуникативных функций, поскольку деятельность по управлению персоналом протекает посредством общения, работы с людьми; 5) высокой общей нервно-психической напряженностью.

В качестве важнейших факторов успеха в деятельности менеджера по персоналу выделяют:

- а) желание и интерес человека заниматься управлением персоналом;
- б) умение работать с людьми, умение общаться, взаимодействовать, убеждать, влиять на людей (коммуникативные качества);
- в) гибкость, нестандартность, оригинальность мышления, способность находить нетривиальные решения;
- г) оптимальное сочетание раскованности и ответственности в характере;
- д) способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция;
- е) высокая профессиональная компетентность и специальная управленческая подготовка.

Одним из важнейших требований к психологическим качествам менеджера по персоналу является наличие у специалиста по управлению персоналом четких личных ценностей и разумных личных целей, что крайне важно для успеха в деловой деятельности, карьере и личной жизни.

### **Требования для успешного освоения профессии**

#### **Знания:**

- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;
- основы производственной педагогики;
- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;
- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;
- современные концепции управления персоналом;
- основы трудового законодательства;
- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;
- методы и организация менеджмента;
- основы маркетинга;
- этика делового общения;
- основы организации делопроизводства.

#### **Навыки:**

- навыки решения организационных и административных вопросов;
- планирование потребности в персонале, изучение рынка труда;
- разработка требований к должности и должностных инструкций;



- осуществление подбора кадров, проведение собеседований с кандидатами;
- оценка компетентности персонала;
- разработка систем мотивации, оценки и развития сотрудников;
- выявление потребностей в обучении персонала, организация обучения;
- оценка уровня обучающих специалистов или организации и эффективности обучения;
- планирование и бюджетирование обучающих программ;
- организация проведения аттестации и оценки персонала;
- работа с кадровой документацией;
- работа с организационной техникой и средствами связи;
- уверенный пользователь ПК: Word, Excel, Internet, e-mail.

***Деловые качества:***

- коммуникабельность;
- контактность;
- грамотная речь;
- доброжелательность;
- командная ориентация;
- результативность;
- преданность организации;
- деловая ориентация;
- организованность;
- ответственность;
- стрессоустойчивость.

### **Требования к уровню профессиональной подготовки**

#### **1. Обязательные.**

В соответствии с Федеральным законом «О высшем и послевузовском профессиональном образовании» устанавливаются следующие уровни высшего профессионального образования:

- высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением лицу, успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации (степени) «бакалавр управления персоналом организации» – бакалавриат;
- высшее профессиональное образование, подтверждаемое присвоением лицу, успешно прошедшему итоговую аттестацию, квалификации (степени) «специалист – менеджер по управлению персоналом» или квалификации (степени) «магистр управления персоналом» – подготовка специалиста или магистратура.

Получить подготовку по данной специальности (направлению подготовки) можно в государственных и негосударственных высших учебных заведениях (институт, академия и университет), имеющих лицензию на право ведения образовательной деятельности по специальности 080505 «Управление персоналом» и направлению подготовки 080400.62 «Управление персоналом организации».

Нормативный срок освоения основной образовательной программы подготовки менеджера высшей квалификации по специальности «Управление персоналом» при очной и заочной формах обучения 5 лет, на базе среднего или высшего профессионального образования – 3 года. По направлению бакалавриата «Управление персоналом организации» нормативный срок освоения образовательной программы при очной форме – 4 года, заочной – 4 года, на базе среднего профильного профессионального образования или высшего профессионального образования – 3 года.

Выпускники специальности управление персоналом предназначены для работы в службе управления персоналом государственных и муниципальных органов власти и управления, предприятий, учреждений и организаций всех форм собственности в промышленно-

сти, торговле, на транспорте, в банковской, страховой, туристической и других сферах, в службах занятости и биржах труда.

Менеджер, освоивший основную образовательную программу высшего профессионального образования по специальности «Управление персоналом» или направлению подготовки «Управление персоналом организации» подготовлен к участию в профессиональной организационно-управленческой, экономической, научно-технической, плановой, проектно-экономической, аналитической и научно-исследовательской деятельности в службе управления персоналом.

Основными видами деятельности выпускников в службе управления персоналом являются: организаторская, управленческая, правовая, учетно-документационная, воспитательная, педагогическая, социально-бытовая, психологическая, социологическая.

Для успешного осуществления данной деятельности выпускник должен знать: законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие деятельность предприятия, учреждения, организации по управлению персоналом; законодательство о труде; основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг; порядок ценообразования и налогообложения; основы маркетинга; современные концепции управления персоналом; основы трудовой мотивации и системы оценки персонала; формы и методы обучения и повышения квалификации кадров; порядок разработки трудовых договоров (контрактов); методы и организацию менеджмента; основы технологии производства; структуру управления; основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда; этику делового общения; основы организации делопроизводства; методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи; правила и нормы охраны труда.

Согласно государственному образовательному стандарту существуют следующие требования к уровню подготовки выпускника.

**Специалист должен:**

- иметь системное представление о структурах и тенденциях развития российской и мировой экономик;
- понимать многообразие экономических процессов в современном мире, их связь с другими процессами, происходящими в обществе.

**Знать:**

- теоретические основы и закономерности функционирования экономики, включая переходные процессы;
- принципы принятия и реализации экономических и управленческих решений.

**Уметь:**

- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
- систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты;
- использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности;
- разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;
- критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности;
- уметь использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения экономических задач.

**Владеть:**

- специальной экономической терминологией и лексикой специальности как минимум на одном иностранном языке (английском);
- навыками самостоятельного овладения новыми знаниями, используя современные образовательные технологии;

- навыками профессиональной аргументации при разборе стандартных ситуаций в сфере предстоящей деятельности;
- основными методическими приемами чтения лекций, проведения семинарских занятий.

## 2. Дополнительные.

Выпускники бакалавриата и дипломированные специалисты в сфере управления персоналом могут продолжить обучение по направлению высшего профессионального образования с присвоением квалификации (степени) «магистр» по направлению 080400.68 «Управления персоналом организации», на базе высшего профессионального образования с нормативным сроком обучения 2 года по очной и заочной формам обучения.

Основная цель магистратуры – подготовить профессионалов для успешной карьеры в международных и российских компаниях, а также аналитической, консультационной и научно-исследовательской деятельности.

При успешном окончании магистратуры выпускнику присваивается академическая степень магистра управления персоналом организации. В магистратуре углубляются знания по своей базовой специальности. Магистратура обеспечивает целенаправленность и эффективность процесса повышения квалификации. Это связующее звено между вузовским образованием и аспирантурой, обеспечивающее подготовку научных и педагогических кадров. Звено, которое помогает выявить способности магистранта к научно-исследовательской работе и таким образом, определить дальнейшее направление его деятельности.

Специалист, освоивший основную образовательную программу высшего профессионального образования по специальности «Управление персоналом» подготовлен для продолжения образования в аспирантуре. Обучение в аспирантуре ведется по следующей научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда).

Дополнительное профессиональное образование в сфере управления персоналом (повышение квалификации и переподготовка кадров) осуществляется в учреждениях высшего профессионального образования, в институтах повышения квалификации и переподготовки, институтах усовершенствования, на курсах повышения квалификации, в научно-исследовательских учреждениях и иных учреждениях, имеющих лицензию на право ведения подготовки по данной образовательной программе.

Существует курс профессиональной переподготовки «Управлением персоналом» (550 ч), который дает возможность в совершенстве изучить искусство управления персоналом, систематизировать знания в этой области. Предназначен для начинающих HR-менеджеров и для тех, кто рассчитывает повысить свою квалификацию в области HR для последующей работы в сфере кадрового менеджмента.

Программа курса включает широкий спектр вопросов – от стратегии кадровой работы до конкретных технологий управления персоналом (подбор, диагностика и оценка, профессиональное развитие и мотивация, правовые основы и делопроизводство в кадровой службе).

В конце обучения выдается Диплом государственного образца о профессиональной переподготовке.

Большое количество курсов, посвященных «HR-менеджменту в современной организации». Курс посвящен изучению современных «работающих» HR-технологий. Программа, разработанная экспертами в области кадрового права и ведущими консультантами по управлению персоналом, состоит из основных разделов:

- стратегия управления персоналом;
- технология подбора и адаптации персонала;
- деловая оценка и аттестация персонала;
- профессиональное развитие и обучение в компании;
- мотивация; трудовые споры и конфликты в организации.

По окончании выдается Удостоверение государственного образца.

Примерная тематика программ краткосрочного повышения квалификации по направлению «Управление персоналом»:

- практический курс по совершенствованию системы оплаты труда и мотивации (постоянная, переменная часть, льготы, нематериальная мотивация);
- построение корпоративной системы оценки и обучения персонала. Оценка эффективности обучения;
- подбор персонала: как отобрать эффективных сотрудников Разработка КПЭ-ключевых показателей эффективности – необходима составляющая системы оплаты по результатам;
- корпоративная культура: инструменты формирования развития и повышения эффективности;
- HR-бюджет: планирование, обоснование и контроль;
- работа кадровой службы с учетом новой редакции ТК РФ;
- оценка компетенций сотрудников. Ассессмент-центр;
- практические методы подбора, оценки и обучения персонала с использованием фильтров метапрограмм;
- постановка системы мотивации в компании;
- практические методики нематериальной мотивации;
- бюджетирование и построение системы компенсаций в компании;
- создание и внедрение модели корпоративных компетенций в компании;
- ССП как инструмент реализации стратегических целей предприятия;
- развитие управленческих компетенций;
- современный психодиагностический инструментарий менеджера по персоналу;
- трудовой кодекс для руководителей;
- инструмент директора по персоналу: снизить затраты и повысить эффективность в кризисе;
- оптимизация оргструктуры – лишние подразделения и люди;
- бюджет на персонал: как оптимизировать?

По окончании выдается Сертификат о повышении квалификации установленного образца.

Родственные профессии: специальности и направления подготовки «Экономика труда», «Управление персоналом», «Психология», «Маркетинг», «Менеджмент», «Реклама и связи с общественностью».

## 11. Примеры резюме

### Пример 1. Иванова Марина Сергеевна (15.04.1985 г.р.)

Контактный телефон: 55-80-99

<b>Цель</b>	Получение должности в области управления персоналом, приобретение разносторонних практических навыков, профессиональное развитие и рост
<b>Образование</b>	2002–2007 гг. Байкальский государственный университет экономики и права. Факультет «Управления человеческими ресурсами». Специальность «Экономика труда», квалификация «Экономист». 1991–2002 гг. МОУ Средняя общеобразовательная школа № 11 г. Иркутска. Окончила с серебряной медалью
<b>Производственная практика</b>	Июнь–июль 2005 г. Исполнительная дирекция ОАО «Иркутскэнерго», отдел по управлению персоналом – 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
<b>Преддипломная практика</b>	Январь–апрель 2007 г. Исполнительная дирекция ОАО «Иркутскэнерго», отдел по управлению персоналом Тема диплома «Организационная культура и ее влияние на эффективность деятельности персонала» (разрабатывала Кодекс корпоративной культуры)
<b>Опыт работы:</b>	– Июль 2006 г. ЗАО «Иркутскэнергоремонт» Работала с пакетом «Босс-Кадровик», вносила личные данные сотрудников. – Ноябрь 2005 г. Отдел управления персоналом ОАО «Сибирь-телеком» Проводила анализ корпоративной культуры компании: обрабатывала анкеты сотрудников различных подразделений компании, анализировала исходные данные, предоставляла обобщенные выводы. – Июль–сентябрь 2005 г. Архив ИД ОАО «Иркутскэнерго» Занималась подготовкой справок для Пенсионного Фонда; осваивала архивное делопроизводство. – Июнь–сентябрь 2004 г. Иркутский городской центр занятости населения – экономист бюджетно-финансового отдела. Составляла еженедельные, ежемесячные формы финансовой отчетности. – Июнь–август 2003 г. СЗАО «ВостСибРоссо» – 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)
<b>Навыки</b>	– Разработка этического кодекса организаций и сопроводительной документации

	<p>– 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».</p> <p>– 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.</p> <p>– Опытный пользователь ПК (Microsoft Windows, Word, Excel, PowerPoint, Internet, Outlook), СПС «Гарант», «Консультант Плюс», «Референт».</p> <p>– Офисное оборудование: копировальный аппарат, факс</p>
<b>Награды</b>	<p>– За участие в олимпиаде по специальности «Экономика труда» в 2005 г. была награждена почетной грамотой, в 2006 г. заняла I место.</p> <p>– Во время учебы в средней школе № 11 заняла II место во Всероссийской дистанционной олимпиаде по русскому языку</p>
<b>Личные качества</b>	<p>Ответственна, дисциплинирована, трудолюбива, исполнительна, легко обучается, умею ставить задачи и добиваться их исполнения в срок, коммуникабельна</p>

## Пример 2. Петров Александр Дмитриевич

<b>Дата рождения:</b>	30.04.1986 г.
<b>Контактная информация:</b>	<p>Адрес: г. Иркутск, ул. Горная, д. 5, кв. 45</p> <p>Тел. 89148777777</p> <p>E-mail: uuu12@yandex.ru</p>
<b>Желаемая должность:</b>	Менеджер по туризму
<b>Опыт работы:</b>	<p>04.2007–12.2008 Межрегиональная общественная организация «Большая Байкальская Тропа» Переводчик Основные обязанности: Перевод в интернациональной группе. Помощь в подготовке, организации и проведении летнего волонтерского проекта. Организация культурной программы на проекте.</p> <p>10.2007–04.2007 Байкальская информационная служба Дизайнер Основные обязанности: разработка логотипов компаний, дизайна дисков, Интернет-баннеров</p>
<b>Основное образование:</b>	<p>01.09.2005–30.06.2010 ГОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» Факультет мировой экономики Экономист (специализация – Международные отношения)</p>
<b>Дополнительное образование:</b>	<p>01.04.2008 – 30.05.2008 Курсы переводчиков проектов организации «Большая Байкальская Тропа».</p> <p>Курсы по подготовке переводчиков-организаторов на летних</p>

	международных волонтерских проектах. 04.08.2008 – 29.08.2008 Интенсивный Языковой Специализированный Курс «Немецкий в туризме» (DeutschfürdenTourismus), Albert – Lüdwards – Universität – Freiburg; г. Фрайбург (Германия)
<b>Владение иностранными языками:</b>	Немецкий (выше среднего, свободный разговорный) Английский (разговорный) Японский (средний уровень)
<b>Знание компьютера:</b>	Программы: MicrosoftOffice, AdobePhotoshop, CorelGraphics, MacromediaFlash, 1С Предприятие, Консультант Плюс (Имеется Сертификат), Web-дизайн, языки web программирования – HTML, базовые знания PHP, JawaScript
<b>Личные качества:</b>	Коммуникабельность, ответственность, умение работать в команде, стрессоустойчивость
<b>Увлечения:</b>	Активный туризм, путешествия, изучение иностранных языков

### Пример 3.

г. Иркутск, ул. Байкальская, 55-45  
Дом. телефон: 77-77-77  
Сот. 89501000000  
E-mail: slava@mail.ru

#### **Сергеев Вячеслав Петрович**

<b>Цель:</b>	Найти работу в должности системного администратора, специалиста IT, инженера сопровождения программы 1С.
<b>Образование:</b>	1999–2004 гг. Институт математики и экономики, ГОУ ВПО «Иркутский государственный университет», факультет прикладной математики. Специальность: математик
<b>Курсы повышения квалификации:</b>	Март 2007 г. Межотраслевой центр повышения квалификации ГОУ ВПО БГУЭП «Информационное сопровождение административной реформы». Февраль 2007 г. Учебно-методический центр «Форус», г. Иркутск, сертификат «Встроенный язык системы 1С:Предприятие, 1С: Бухгалтерия Январь 2007 г. Учебно-методический центр «Форус», г. Иркутск, сертификат «Администратор программы 1С:Предприятие, 1С: Бухгалтерия
<b>Опыт:</b>	Декабрь 2006 г. – по н. в. «Департамент по обеспечению деятельности мировых судей Иркутской области». Должность: ведущий специалист-эксперт по обеспечению деятельности судебных участков мировых судей. Функциональные обязанности: – Осуществление программного обслуживания вычислительной техники (установка / настройка операционных систем MSWindows и прочего ПО); – Обслуживание локальной компьютерной сети, контроль за исправным ее состоянием; – Обеспечение сетевой безопасности (предотвращение вирусной активности, разграничение доступа к информации);

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обеспечение судебных участков материальными ценностями (комплектующими, расходными материалами к оргтехнике);</li> <li>– Выезд к клиентам для ремонта и обслуживания ПК на месте;</li> <li>– Технические консультации по вопросам, связанным с операционными системами, офисным ПО и техобслуживанию ПК);</li> <li>– Заключение договоров на предмет поставки оргтехники и информационных услуг;</li> <li>– Модернизация оргтехники, вычислительной техники.</li> </ul> <p>2004–2006 гг. ОГУ Центр занятости населения г. Иркутска. Отдел АСУ. Должность: системный администратор. Функциональные обязанности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Системное администрирование;</li> <li>– Техническое обеспечение.</li> </ul>
<b>Дополнительная информация:</b>	<p>Знания и навыки в области IT: ОС MSWindowsServer, Windows 95/98/NT4.0/2000/XP сетевые протоколы и сервисы, настройка сетевого оборудования.</p> <p>Практический опыт работы с оборудованием разных производителей (серверы, компьютеры, принтеры, модемы и т. д.).</p> <p>Опыт администрирования сетей на базе Windows.</p> <p>Знание технического английского языка.</p> <p>Имею водительские права категории «В», личный автомобиль.</p>
<b>Личная информация:</b>	<p>Аналитическое и системное мышление, склонность к самостоятельному обучению, ответственность, порядочность.</p> <p>Дата рождения: 17.02.1983 г., женат.</p>



## 12. Положение об аттестации персонала ОАО «ССС»

### 1. Терминология

1.1. *Аттестация* – оценка соответствия сотрудника по квалификации, практическим навыкам, деловым качествам требованиям должности.

1.2. *Аттестационная комиссия* – комиссия, созданная из наиболее опытных руководителей и специалистов ОАО «ССС» (далее – Общество) для принятия решений о соответствии аттестуемых сотрудников требованиям должности.

1.3. *Кадровый резерв* – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым к кандидатам для замещения должностей того или иного ранга, подвергшихся специальному предварительному отбору и регулярно проходящих целевую квалификационную подготовку.

1.4. *Куратор* – руководитель высшего звена, осуществляющий общее руководство структурными подразделениями.

1.5. *Оценочное собеседование* – собеседование с целью установления соответствия квалификации и деловых качеств работника занимаемой должности с целью оценки выраженности оценочных критериев.

1.6. *Оценочный балл* – числовое выражение оценки персонала.

1.7. *Оценочный критерий* – требование к работнику, по которому производится оценка персонала.

1.8. *Аттестационная анкета* – стандартизованная форма фиксации результатов оценки работника руководителем структурного подразделения согласно заданным оценочным критериям.

1.9. *Персональный план развития* – формируется руководителем структурного подразделения совместно с оцениваемым работником, включает рекомендации по обучению и развитию работника.

### 2. Общие положения

Настоящее Положение разработано на основе действующего законодательства РФ, Правил организации работы с персоналом на предприятиях и в учреждениях энергетического производства, Программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала ОАО «ССС» и Концепции управления человеческими ресурсами ОАО «ССС» и устанавливает:

- общие цели и порядок проведения аттестации персонала ОАО «ССС» (далее – Общество);

- технологию проведения аттестации персонала;

- права и обязанности лиц, проходящих аттестацию, ответственных за организацию и проведение аттестации.

2.1. Цели проведения аттестации персонала:

2.1.1. Регулярная проверка соответствия квалификации и деловых качеств работников занимаемой должности.

2.1.2. Получение работниками информации об оценке личных трудовых достижений в Обществе.

2.1.3. Выявление причин, снижающих эффективность работы работников.

2.1.4. Определение и планирование мероприятий, способствующих профессиональному росту работников.

2.1.5. Формирование персональных планов развития работников.

2.1.6. Осуществление контроля выполнения мероприятий, запланированных во время предыдущей оценки, по повышению эффективности работы.

2.2. Аттестация персонала в Обществе проводится в следующих случаях:

2.2.1. В соответствии с планом (плановая аттестация).

2.2.2. При переводе с должности на должность.

2.3. Аттестации подлежат категории работников согласно приложению 1 к настоящему Положению.

2.4. Аттестации не подлежат:

2.4.1. Руководители и специалисты, проработавшие в занимаемой должности менее одного года.

2.4.2. Молодые специалисты, проработавшие в Обществе менее одного года.

2.4.3. Беременные женщины.

2.4.4. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, которые проходят оценку не ранее, чем через год после выхода их из указанного отпуска на работу.

2.5. Ответственность за организацию и проведение аттестации персонала Общества возлагается на руководителей структурных подразделений, генеральных директоров, директоров и Департамент управления персоналом (Службу управления персоналом, Административно-правовой отдел, Отдел управления персоналом).

### **3. Порядок проведения аттестации**

3.1. Аттестация персонала проводится один раз в три года, срок проведения – четвертый квартал текущего года.

3.1.1. График проведения аттестации персонала не менее чем за один месяц до аттестации утверждается Председателем Правления Общества и не менее чем за две недели доводится до сведения оцениваемых работников под роспись.

3.2. Аттестация персонала проводится по следующему регламенту:

3.2.1. Департамент управления персоналом готовит проект приказа о проведении аттестации в Обществе и представляет его Председателю Правления Общества.

3.2.2. Руководители структурных подразделений:

3.2.2.1. Извещают работников об аттестации персонала не менее чем за две недели до ее начала.

3.2.2.2. Проводят оценочное собеседование с работниками.

3.2.2.3. Заполняют аттестационные анкеты на каждого работника (прил. 2 к настоящему Положению).

3.2.2.4. Совместно с работниками формируют персональные планы их развития по образцу (прил. 3 к настоящему Положению).

3.2.2.5. Готовят проект протокола решения Аттестационной комиссии по структурному подразделению.

3.2.3. Департамент управления персоналом (Служба управления персоналом, Отдел управления персоналом, Административно-правовой отдел) формирует пакет документов для Аттестационной комиссии (аттестационные анкеты с подписями руководителя и работника, персональные планы развития работников, проекты протоколов решения Аттестационной Комиссии, справки-объективки, при последующих аттестациях результаты предыдущей аттестации прилагаются).

3.2.4. Члены Аттестационной комиссии:

3.2.4.1. Принимают решения по оцениваемым работникам.

3.2.4.2. Согласовывают протокол решения.

3.2.5. Служба управления персоналом, Отдел управления персоналом, Административно-правовой отдел формируют и утверждают у генеральных директоров, директоров протоколы по результатам аттестации и представляют в Департамент управления персоналом.

3.2.6. Департамент управления персоналом формирует консолидированный протокол по аттестации работников Общества по форме протокола.

3.2.7. Председатель Правления Общества утверждает консолидированный протокол по аттестации работников Общества.

3.2.8. Департамент управления персоналом готовит проект приказа о внедрении результатов аттестации персонала и представляет его Председателю Правления Общества.

#### **4. Образование и состав аттестационных комиссий**

4.1. Для проведения аттестации персонала в Обществе формируются два вида Аттестационных комиссий (по производственно-технологическому и непроизводственному блокам) в следующем составе:

4.1.1. Председатель Аттестационной комиссии.

4.1.2. Члены Аттестационной комиссии.

4.1.3. Ответственный секретарь Аттестационной комиссии.

4.2. Общая численность Аттестационной комиссии должна быть не менее пяти членов комиссии, включая Председателя Аттестационной комиссии.

4.3. Состав Аттестационных комиссий утверждается приказом Председателя Правления Общества по представлению Кураторов.

4.4. По результатам проведения аттестации персонала Аттестационная комиссия может ходатайствовать перед Председателем Правления Общества о принятии следующих решений:

4.4.1. О повышении должностного оклада;

4.4.2. О должностных перемещениях;

4.4.3. Об установлении или снятии персональной надбавки;

4.4.4. О сохранении или изменении размера премии;

4.4.5. О включении в кадровый резерв или исключении из него;

4.4.6. Об увольнении работника как обладающего недостаточной квалификацией, подтвержденной результатами аттестации;

4.4.7. О применении иных форм мотивации и стимулирования.

#### **5. Права и обязанности**

5.1. Права работников, проходящих аттестацию.

5.1.1. Работники, проходящие аттестацию, имеют право:

5.1.1.1. Требовать прохождения интервью с руководителем структурного подразделения при заполнении аттестационной анкеты.

5.1.1.2. В случае несогласия с оценкой, данной руководителем структурного подразделения, требовать прохождения оценочного интервью на Аттестационной комиссии.

5.1.1.3. Участвовать в подготовке для них персональных планов развития совместно с руководителем структурных подразделений.

5.1.1.4. Предлагать свою кандидатуру для участия в конкурсе на замещение вакантной должности в случае соответствия их подготовки и данных плановой аттестации требованиям должности.

5.2. Обязанности работников, проходящих аттестацию.

5.2.1. Работники, проходящие аттестацию, обязаны в полном объеме и своевременно выполнять утвержденные для них планы персонального развития.

5.2.2. Оцениваемые работники обязаны участвовать в интервью, проводимых руководителями при заполнении аттестационной анкеты.

5.3. Права Членов Аттестационной комиссии.

5.3.1. Члены Аттестационной Комиссии имеют право:

5.3.1.1. Запрашивать дополнительную информацию по работникам, проходящим аттестацию.

5.3.1.2. Организовывать оценочное интервью с работниками, проходящими аттестацию, и оценившими их руководителями.

5.3.1.3. Делегировать свои полномочия Кураторам функциональных направлений.

5.4. Обязанности членов Аттестационной комиссии:

5.4.1. Члены Аттестационной комиссии обязаны:

5.4.1.1. Принимать объективные решения при аттестации работников.

5.4.1.2. Отражать в протоколе решения Аттестационной комиссии свое видение рекомендаций по поощрению работников, проходящих аттестацию.

5.4.1.3. Информировать Председателя Правления Общества о случаях необъективного оценивания работников руководителями.

Приложение 1  
к Положению об аттестации персонала ОАО «ССС»

**Категории работников, подлежащие аттестации – список должностей**

1. Директор функционального направления.
2. Заместитель директора функционального направления.
3. Главный диспетчер.
4. Заместитель главного диспетчера.
5. Начальник Департамента.
6. Первый заместитель начальника Департамента.
7. Заместитель начальника Департамента.
8. Начальник Службы.
9. Первый заместитель начальника Службы.
10. Заместитель начальника Службы.
11. Начальник Отдела.
12. Старший диспетчер.
13. Диспетчер.
14. Ведущий эксперт.
15. Главный специалист.
16. Ведущий специалист.
17. Специалист 1 категории.
18. Специалист 2 категории.
19. Специалист.
20. Юрисконсульт.
21. Бухгалтер.

Приложение 2  
к Положению об аттестации персонала ОАО «ССС»

**Аттестационная анкета для специалиста**

**Инструкция по заполнению аттестационной анкеты**

При заполнении аттестационной анкеты обязательными для заполнения являются поля отмеченные знаком «\*». Возможная оценка (А, Б, В, Г) обводится кружочком в таблице. Заполнение комментариев к оценочным критериям является не обязательным, но желательным.

Оценочная категория присваивается работнику на основании шкалы рейтинга работников. Например, если работник получил по результатам оценки 72 балла, ему присваивается категория «В», если 35 баллов – категория «F» и т. д.

По окончании заполнения аттестационной анкеты руководитель проводит собеседование с оцениваемым работником, знакомит его с результатами аттестации. Работник пишет комментарий на аттестационной анкете, в котором фиксирует свое согласие или несогласие с результатами аттестации. В том случае, если работник не согласен с результатами аттестации, он подробно описывает причины своего несогласия и оценочные критерии, по которым была дана неверная, по его мнению, оценка. Руководитель и оцениваемый работник расписываются на последней странице аттестационной анкеты.

## Аттестационная анкета для специалиста

Дирекция, Департамент, Служба\* \_\_\_\_\_

Отдел\* \_\_\_\_\_

Ф. И. О., должность работника\* \_\_\_\_\_

Ф. И. О., должность оценивающего\* \_\_\_\_\_

Дата оценки\* \_\_\_\_\_

**Критерии оценки:** эффективность работы, деловые качества.

### 1. Эффективность работы

Объем выполняемой работы*	Кол-во баллов	Г	Кол-во баллов	В	Кол-во баллов	Б	Кол-во баллов	А
	0–4,5		9		13,5		18	
	Меньше запланированного объема работ		В основном соответствует запланированному объему работ; бывают незначительные недоработки		Полностью соответствует запланированному объему работ		Превышает запланированный объем работ	

Комментарии к оценочному критерию «Объем выполняемой работы»:

1. Укажите достижения по оценочному критерию:

2. Если оценка по критерию ниже, чем «В», укажите, что нужно улучшить:

3. Укажите причины, которые затрудняли или мешали (в оцениваемом периоде) произвести улучшения, указанные выше (п. 2):

4. Укажите мероприятия, способные устранить причины (указанные в п. 3), затрудняющие производство улучшений:

Качество работы*	Кол-во баллов	Г	Кол-во баллов	В	Кол-во баллов	Б	Кол-во баллов	А
	0–4,5		9		13,5		18	
	Не соответствует предъявляемым требованиям		В основном соответствует предъявляемым требованиям; бывают незначительные недочеты		Полностью соответствует предъявляемым требованиям		Превышает требования, предъявляемые к качеству	

Комментарии к оценочному критерию «Качество работы»:

1. Укажите достижения по оценочному критерию:

2. Если оценка по критерию ниже, чем «В», укажите, что нужно улучшить:

3. Укажите причины, которые затрудняли или мешали (в оцениваемом периоде) произвести улучшения, указанные выше (п. 2):

4. Укажите мероприятия, способные устранить причины (указанные в п. 3), затрудняющие производство улучшений:

Сроки выполнения работ*	Кол-во баллов	Г	Кол-во баллов	В	Кол-во баллов	Б	Кол-во баллов	А
	0—4,5		9		13,5		18	
		Не соответствую- т графику вы- полнения работ		В основном соот- ветствуют графику выполнения работ; задержки выпол- нения работ бы- вают крайне редко		Работа выполняется в строгом соответ- ствии с графиком выполнения работ; задержек в испол- нении работ не бывает		Работа вы- полняется с опережени- ем графика выполнения работ

Комментарии к оценочному критерию «Сроки выполнения работ»:

1. Укажите достижения по оценочному критерию:

2. Если оценка по критерию ниже, чем «В», укажите, что нужно улучшить:

3. Укажите причины, которые затрудняли или мешали (в оцениваемом периоде) произвести улучшения, указанные выше (п. 2):

4. Укажите мероприятия, способные устранить причины (указанные в п. 3), затрудняющие производство улучшений:

Надежность*	Кол-во баллов	Г	Кол-во баллов	В	Кол-во баллов	Б	Кол-во баллов	А
	4,5		9		13,5		18	
	Нуждается в постоянном контроле со стороны руководителя		Как правило, не нуждается в контроле со стороны руководителя; выполняет работу с незначительными погрешностями, хороший исполнитель		Не нуждается в контроле со стороны руководителя; способен самостоятельно принимать решение по многим вопросам		Исключительно надежен, даже в очень сложных ситуациях	

Комментарии к оценочному критерию «Надежность»:

1. Укажите достижения по оценочному критерию:

---

2. Если оценка по критерию ниже, чем «В», укажите, что нужно улучшить:

---

3. Укажите причины, которые затрудняли или мешали (в оцениваемом периоде) произвести улучшения, указанные выше (п. 2):

---

4. Укажите мероприятия, способные устранить причины (указанные в п. 3), затрудняющие производство улучшений:

---

## 2. Деловые качества

Инициативность*	Кол-во баллов	Г	Кол-во баллов	В	Кол-во баллов	Б	Кол-во баллов	А
	0–1,5		3		4,5		6	
	Безынициативен		Проявляет инициативу в случае возникновения производственных проблем		Проявляет инициативу с целью предвосхищения производственных проблем или улучшения работы подразделения		Проявляет инициативу с целью предвосхищения производственных проблем или улучшения работы не только подразделения, но и Компании	

Комментарии к оценочному критерию «Инициативность»:

---

Квалификация*	Кол-во баллов	Г	Кол-во баллов	В	Кол-во баллов	Б	Кол-во баллов	А
	0–1,5		3		4,5		6	
	Не соответствует требованиям, предъявляемым к должности		В основном соответствует требованиям, предъявляемым к должности		Полностью соответствует требованиям, предъявляемым к должности		Превышает требования, предъявляемые к должности	

Комментарии к оценочному критерию «Квалификация»:

---

Работа в команде*	Кол-во баллов	Г	Кол-во баллов	В	Кол-во баллов	Б	Кол-во баллов	А
	0–1,5		3		4,5		6	

	Не способен наладить хорошие рабочие отношения с коллегами	Наладил удовлетворительные рабочие отношения с коллегами своего подразделения; готов оказать коллегам содействие и помощь, в случае возникновения производственных проблем	Наладил хорошие рабочие отношения с коллегами своего и смежных подразделений; готов оказать коллегам содействие и помощь с целью предвосхищения проблем	Наладил отличные рабочие отношения с коллегами своего и смежных подразделений; принимает активное участие в различных корпоративных проектах
--	--	--	---	--

Комментарии к оценочному критерию «Работа в команде»:

Комментарий к оценке по критерию «Работа в команде»:								
Деловое общение*	Кол-во баллов	Г	Кол-во баллов	В	Кол-во баллов	Б	Кол-во баллов	А
	0–1		2		3		4	
	Не способен грамотно излагать мысли (устно и письменно), правильно понять суть получаемой информации		Навыки передачи и получения информации (письменно и устно) развиты умеренно		Хорошо излагает свои мысли, адекватно понимает получаемую информацию (устную и письменную)		Отличные способности выражать и понимать сложные идеи (устно и письменно)	

Комментарии к оценочному критерию «Деловое общение»:

Комментарий к оценочному критерию «Деловое общение»:								
Самосо- вершенст- зование*	Кол-во баллов	Г	Кол-во баллов	В	Кол-во баллов	Б	Кол-во баллов	А
	0–1		2		3		4	
	Не уделяет должного вни- мания своему развитию		Поддерживает свое саморазвитие на уровне, прием- лемом для зани- маемой должно- сти		Постоянно разви- вается; имеет передовые идеи, некоторые из которых внедрил в процессе работы		Постоянно генерирует и внедряет по- лезные прак- тические идеи в ре- зультате са- моразвития	

Комментарии к оценочному критерию «Самосовершенствование»:

Дисциплина труда* (невыполнение рас- поряжений руково- дства, опоздания, ис- пользование рабоче- го времени не по на- значению, прежде- временный уход с работы и проч.)	Кол-во баллов	Г	Кол-во баллов	В	Кол-во баллов	Б	Кол-во баллов	А
	0–0,5		1		1,5		2	
	Постоянно нарушает «Правила внутреннего трудоового распорядка» (далее Пра- вила)	Нарушения Пра- вил незначи- тельны и крайне редки		Не было ни од- ного случая на- рушения Правил		Не было ни одного слу- чая нару- шения Пра- вил; требуеи со- блюдения Правил от коллеги		

Комментарии к оценочному критерию «Дисциплина труда»:



Рейтинг Работника\* (сумма баллов по всем оценочным критериям): \_\_\_\_\_

Оценочная категория\*: « \_\_\_\_ »

### ШКАЛА РЕЙТИНГА РАБОТНИКОВ

Сумма набранных баллов	Оценочная категория	Характеристики оценочной категории
87,5–100	A	Безупречный Работник.
75,5–87	B	Значительно и систематически превышает требования, предъявляемые к должности.
62,5–75	C	В основном превышает требования, предъявляемые к должности. Работа выполняется на высоком уровне.
50,5–62	D	Соответствует требованиям, предъявляемым к должности, незначительно превышает их.
37,5–50	E	В основном соответствует требованиям, предъявляемым к должности.
0–37	F	Не соответствует требованиям, предъявляемым к должности.

«С АТТЕСТАЦИОННОЙ АНКЕТОЙ ОЗНАКОМЛЕН»

Комментарий работника\* (с оценкой согласен / если не согласен – почему?):

Руководитель: \_\_\_\_\_ Ф. И. О.

Работник: \_\_\_\_\_ Ф. И. О.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Приложение 3  
к Положению об аттестации персонала ОАО «ССС»

### Персональный план развития

Руководитель структурного подразделения \_\_\_\_\_

Работник \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

№	Мероприятие	Место и организация, проводящие обучение	Период проведения с ____ по ____	Затраты (включая НДС)
1				
2				
3				
...				
X				

Учебное издание

**Былков Владимир Георгиевич, Озерникова Татьяна Георгиевна,  
Солодова Наталья Германова и др.**

## **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

Учебное пособие

*В двух частях*

Часть 1

Подготовлено к печати  
*М.С. Александровой*

Технический редактор  
*А.С. Ларионова*

ИД № 06318 от 26.11.01.

Подписано в печать 20.12.15. Формат 60х90 1/16. Бумага офсетная. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 34,1. Тираж 300 экз. Заказ 6375.

Издательство Байкальского государственного университета.  
664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11.

Отпечатано в ИПО БГУ.