

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Уральский государственный лесотехнический университет»  
(УГЛТУ)

И. В. Щепеткина

# **КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Екатеринбург  
2023

УДК 005.95/.96(075.8)

ББК 65.291.6-21я73

Щ56

Рецензенты:

кафедра менеджмента и маркетинга Автономной некоммерческой организации высшего образования «Уральский институт фондового рынка», кандидат экономических наук, доцент *И. В. Боровинская*;

*В. И. Овсянников*, директор Автономной некоммерческой профессиональной образовательной организации «Уральский промышленно-экономический техникум»

**Щепеткина, Инна Вадимовна.**

Щ56 Кадровый менеджмент : учебное пособие / И. В. Щепеткина ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный лесотехнический университет. – Екатеринбург : УГЛТУ, 2023. – 160 с.

ISBN 978-5-94984-879-1

Целью учебного пособия является формирование у обучающихся знаний, умений и компетенций, необходимых для организации системы управления персоналом, применения методов и создания технологий по использованию человеческих ресурсов; закрепление и углубление теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях, а также формирование навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организациях.

Широкий спектр анализируемых проблем и глубокий уровень их проработки позволят студентам сформировать адекватное и исчерпывающее представление о современном состоянии данной отрасли психологии управления как в теоретическом, так и в практическом плане.

Пособие окажет студентам помощь в выборе и выполнении различных видов самостоятельной учебной и научно-исследовательской работы.

Предназначено для обучающихся всех направлений подготовки, изучающих дисциплины «Кадровый менеджмент», «Управление персоналом», «Менеджмент», «Стратегический менеджмент» и др.

Издается по решению редакционно-издательского совета Уральского государственного лесотехнического университета.

УДК 005.95/.96(075.8)

ББК 65.291.6-21я73

ISBN 978-5-94984-879-1

© ФГБОУ ВО «Уральский государственный лесотехнический университет, 2023

© Щепеткина И. В., 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	6
1.1. Содержание менеджмента человеческих ресурсов и цель кадрового менеджмента.....	6
1.2. История развития представлений об управлении персоналом .....	8
1.3. Назначение функции управления человеческими ресурсами (HRM) .....	15
1.4. Сущность и принципы управления персоналом.....	18
1.5. Важность человеческого капитала в бизнесе.....	22
1.6. Лучшие практики управления персоналом.....	25
1.7. Роли и функции HR-специалиста.....	26
1.8. Комплексная кадровая стратегия.....	33
1.9. Обзор отечественных и зарубежных теорий разработки кадровой политики и стратегии на микроуровне.....	38
<i>Контрольные вопросы для самопроверки .....</i>	<i>45</i>
2. ПЛАНИРОВАНИЕ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ .....	47
<i>Контрольные вопросы для самопроверки.....</i>	<i>56</i>
3. СИСТЕМА НАЙМА ПЕРСОНАЛА .....	57
3.1. Стратегический подбор персонала .....	57
3.2. Внутренний найм: значение, методы, преимущества и недостатки .....	62
3.3. Социальный рекрутинг – использование социальных сетей в процессе найма .....	64
3.4. Аутсорсинг процесса подбора персонала (RPO): определение, преимущества и риски... ..	65
3.5. Преимущества и важность ротации рабочих мест .....	68
3.6. Сущность, цели, проблемы адаптации персонала.....	72
3.7. Система адаптации персонала.....	80
<i>Контрольные вопросы для самопроверки.....</i>	<i>83</i>
4. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА .....	85
4.1. Детерминанты удовлетворенности работой .....	85
4.2. Система вознаграждений: значение, цели и требования.....	87
4.3. Теории мотивации .....	94
4.4. Влияние мотивации на поведение и производительность сотрудников .....	99
4.5. Важность управления вознаграждением.....	101
4.6. Стратегии снижения текучести кадров .....	102
4.7. Мотивация путем обогащения рабочих мест .....	106
4.8. Разработка стратегически поддерживающих систем вознаграждения в организациях .	109
4.9. Детерминанты стресса на работе .....	112

<i>Контрольные вопросы для самопроверки</i> .....	114
5. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА .....	116
5.1. Понятие и назначение аттестации персонала .....	116
5.2. Традиционные методы служебной аттестации.....	118
5.3. Важность служебной аттестации в организациях .....	121
5.4. Распространенные ошибки при служебной аттестации .....	124
<i>Контрольные вопросы для самопроверки</i> .....	126
6. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА.....	127
6.1. Понятие, цели и задачи профессионального развития персонала.....	127
6.2. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала .....	130
7. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА ПЕРСОНАЛА .....	137
7.1. Принципы и источники формирования кадрового резерва.....	137
7.2. Типы кадровых резервов и этапы работы с резервом.....	138
<i>Контрольные вопросы для самопроверки</i> .....	143
8. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА.....	144
8.1. Понятие и виды карьеры.....	144
8.2. Модели деловой карьеры.....	146
8.3. Этапы карьеры .....	148
8.4. Карьерограмма, профессиограмма и персонограмма .....	149
8.5. Управление деловой карьерой .....	153
<i>Контрольные вопросы для самопроверки</i> .....	156
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	158

## ВВЕДЕНИЕ

Одним из необходимых условий успешного функционирования любой организации, будь то промышленное предприятие, частная фирма или педагогическое учреждение, является эффективность системы управления, и прежде всего управления кадрами, человеческими ресурсами. Именно человеческий фактор рассматривается сегодня большинством специалистов как основа успешной деятельности предприятия в условиях современных рыночных реалий. Управление кадрами обеспечивается в рамках кадрового менеджмента как научного и практического направления современного управления. Таким образом, самостоятельность кадровых функций и их специфика к настоящему моменту оформилась в отдельную отрасль науки управления – управление персоналом, или *кадровый менеджмент*.

Кадровый менеджмент во многом развивается одновременно с общемировой цивилизацией. Движение за демократизацию в Европе покончило с тезисом о том, что создание благоприятного рабочего климата само собой приведет к наилучшим результатам. Производственную организацию стали рассматривать скорее, как сплетение интересов различных групп, а человек был поставлен во главу угла всей системы управления. Широкое распространение получили различные формы участия работников в процессах организации труда (например, кружки качества, рабочие совещания, советы работников на предприятии). Человеческий фактор, а также его умелое использование на производстве становятся стратегическим фактором эффективного функционирования предприятия в современных сложных и нестабильных условиях рынка.

Цель кадрового менеджмента – удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации.

Предлагаемое учебное пособие подготовлено с учетом требований Федерального государственного образовательного стандарта для высшего образования, в нем представлен необходимый объем теоретических знаний по кадровому менеджменту.

## **1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

### **1.1. Содержание менеджмента человеческих ресурсов и цель кадрового менеджмента**

Под термином «менеджмент человеческих ресурсов» понимают мобилизацию сотрудников посредством активной работы линейных и функциональных менеджеров. В действительности существует много толкований этого термина, и, хотя они различаются по некоторым пунктам, можно выделить три основных:

- отношение к фактору труда как к источнику доходов;
- развитие инициативы сотрудников за счет создания необходимых условий;
- интеграция социальной и кадровой политики в общую политику предприятия.

Термин «менеджмент человеческих ресурсов» возник в 60-е годы XX в. В одной из статей американского социолога Р. Майлза модель «человеческие отношения» противопоставлялась модели «человеческие ресурсы» (это две модели, возникшие в процессе изучения фактора труда) [1].

Р. Майлз говорит о том, что в модели «человеческие отношения» основное внимание направлено на создание оптимальных условий труда для работника. В модели «человеческие ресурсы» сотрудники рассматриваются как источник неиспользованных резервов и как важнейшая возможность наладить более рациональное планирование [1].

Цель кадрового менеджмента – удовлетворить потребности организации в квалифицированных кадрах и эффективно использовать их с учетом возможностей самореализации каждого работника в рамках данной организации. В философии менеджмента человеческих ресурсов сотрудники являются активами предприятия, наиболее ценным капиталом, который необходимо беречь и приумножать. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и управления.

В рамках менеджмента человеческих ресурсов кадровая политика из «реагирующей» политики превращается в активную стратегию, которая высшим звеном менеджеров интегрируется в общую политику всей организации. За эффективную реализацию кадровой политики отвечают кадровые службы и специальные функциональные менеджеры – управляющие персоналом [2].

Кадровый менеджмент, таким образом, приобретает все большее значение как фактор повышения конкурентоспособности, долгосрочного развития фирмы, обеспечения эффективности производства.

Формулировка новых принципов управления персоналом указывает на стремление теоретиков и практиков концепции человеческих ресурсов подчеркнуть значение кадров в современном управлении и найти более эффективные пути их использования, что изменит всю систему кадровой работы.

Широкое употребление термина «управление человеческими ресурсами» позволяет глубоко изучить роль человека и персонала в организации. Часто используют похожие по смыслу термины «управление персоналом» и «кадровый менеджмент». Большинство специалистов формулируют концепцию кадрового менеджмента достаточно широко, подчеркивая различия по критериям оценки эффективности (более полное использование человеческих ресурсов против минимизации затрат); по признаку контроля (самоконтроль против внешнего контроля); по форме организации (органическая гибкая форма против централизованной бюрократической) и т. п.

Изменения в использовании рабочей силы отразились в переименовании большинством западных компаний кадровых подразделений в службы человеческих ресурсов. При значительном различии финансовых и организационных возможностей новых подразделений, как и методологии кадровой работы, прослеживается четкая тенденция повышения роли аналитических функций кадровых служб, особенно в последние десятилетия. Характерной чертой организации работы с персоналом в рамках новой концепции является интеграция кадровыми службами всех аспектов управления человеческими ресурсами, всех стадий их жизненного цикла – от найма на работу до пенсионных выплат.

**Менеджмент человеческих ресурсов** – система взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер по созданию условий для нормального функционирования, развития и эффективного использования потенциала рабочей силы на уровне организации [3].

*Менеджмент человеческих ресурсов* – это более высокая стадия работы с персоналом. Цель – совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциала сотрудников со стратегией и целями компании. Люди становятся предметом корпоративной стратегии, частью инвестиций фирмы.

*Управление человеческими ресурсами* – часть кадровой политики, включающая взаимосвязанные ключевые элементы, которые называют

циклом кадрового менеджмента. К таким элементам (или направлениям) данного вида менеджмента относятся:

- формирование объектов и структур управления, планирование кадровой работы;
- организация комплектования производства кадрами;
- формирование устойчивых конкурентоспособных коллективов.

Цикл кадрового менеджмента обычно начинается с разработки фирменной кадровой политики – определения цели и задач, основных направлений и принципов, форм и методов организации. На этом этапе формируются объекты и структуры управления, прогнозируется и планируется кадровая работа, определяются кадровая потребность и источники ее удовлетворения.

Организация комплектования производства кадрами как этап кадрового менеджмента предполагает проведение эффективной профориентационной работы, найма и отбора персонала, его профессиональную подготовку и расстановку, а также постоянное повышение квалификации.

Организация процесса адаптации работников, обеспечение их общеобразовательного и культурного роста, управление процессами внутрифирменной мобильности и мотивации, укрепление дисциплины труда и сокращение текучести кадров составляют третье основное направление кадрового менеджмента – формирование стабильных производственных коллективов.

Единственный способ успешно осуществить все перечисленные мероприятия – задействовать собственный персонал. Правильно организованный кадровый менеджмент (в частности, эффективные методы разработки кадровой политики, приемы найма и отбора работников, качественные программы профессиональной подготовки и повышения квалификации, адекватная оценка работников и их деятельности, результативная мотивация и постоянное внимание к персоналу) является главным условием обеспечения результативности производства, выпуска высококачественной и конкурентоспособной продукции, быстрого освоения достижений науки и техники [4].

## **1.2. История развития представлений об управлении персоналом**

История развития науки управления в целом и кадрового менеджмента в частности насчитывает уже несколько столетий. Современный менеджмент рассматривается как элемент современной человеческой



культуры, включающий в себя традиции, историю, концепцию, институты, практику, направленные на управление человеческой деятельностью. При этом теория и практика современной науки управления во многом опирается на научные достижения прошлого. Поэтому для понимания многих теоретических положений необходимо обратиться к историческому контексту развития представлений об управлении кадрами [5].

Сегодня существуют две основные точки зрения на время появления науки управления. Согласно первой, ее развитие связывают с началом XX в., с такими именами, как Ф. Тейлор и А. Файоль. Согласно второй, считают, что тейлоризм лишь дал толчок интенсивному развитию науки управления, поскольку как наука менеджмент начал развиваться еще в XVII–XIX вв.

По мнению одного из основоположников современного этапа развития менеджмента, П. Друкера, менеджмента появился более чем 200 лет назад. Начало развития менеджмента как науки сторонники второй точки зрения часто связывают с именем последователя Адама Смита, французского экономиста Ж.-Б. Сэйя (1767–1832) и описанным им явлением антрепренерства или определением того, кто направляет ресурсы от менее продуктивного к более продуктивному их вложению и тем самым создает богатство. Впоследствии это позволило Ш. Фурье (1772–1837) и А. Де Сен-Симону (1760–1825) предвидеть и описать задачу организации продуктивного использования ресурсов и создания необходимых для этого общественных и производственных структур, то есть предвидеть менеджерские задачи.

Немного позднее Р. Оуэн (1771–1858) на своей прядильной фабрике в Нью-Ленарке (Шотландия) впервые решал проблемы производительности и мотивации труда, взаимоотношений рабочего с предприятием и процессом труда. Так, по сути, менеджер впервые стал реальной фигурой. Однако прошло немало времени, прежде чем менеджмент приобрел собственно научное развитие.

В 1880 г. Ф. Тейлор заложил основы собственно научного менеджмента, создав одну из первых школ научного управления.

Таким образом, с момента появления науки управления, ее развитие как самостоятельной дисциплины являлось нестройной последовательностью некоторых основных этапов, а характеризовалось развитием ряда подходов, которые частично совпадали по времени их появления.

Кроме того, развитие каждого из них и теории управления в целом проходило в более широком социальном и общенаучном контексте.

Теория управления формировалась не сама по себе, а испытывала влияние со стороны происходящих в мире событий, новых научно-технических достижений и была тесно связана с достижениями в других науках (психологии, социологии, инженерных дисциплинах и т. д.).

На сегодняшний день выделяют четыре основных подхода к анализу развития теории управления: подход с точки зрения исторического анализа развития основных школ науки управления, процессный, системный и ситуационный подходы.

В рамках всех указанных подходов рассматривались не только общие взгляды на теорию и практику управленческой деятельности, но и некоторые моменты, связанные с кадровым менеджментом, управлением персоналом организации.

В историческом плане наиболее важным является первый подход, образованный совокупностью достаточно четко сменяющихся исторических «школ», рассматривающих управление с различных точек зрения.

Как основные научные школы будем рассматривать школу научного управления (Ф. Тейлор), административную школу управления (А. Файоль), школу человеческих отношений (Э. Мэйо, Д. Мак-Грегор), а также школу количественных методов в управлении.

### *Школа научного управления (1885–1920-е гг.)*

Как уже отмечалось выше, основателем школы научного менеджмента является Ф. Тейлор, помимо него представителями и сторонниками данной школы развития теории управления были Ф. Гилберт, Л. Гилберт, Г. Гант, Г. Эмерсон.

В научном менеджменте Ф. Тейлора основное внимание уделялось нормативам трудовой деятельности, установленным эмпирическим путем: через систематическое наблюдение за процессом труда, эксперименты и логическое рассуждение.

Важным достижением школы научного менеджмента было отделение управленческих функций от фактического исполнения работы. Работая инженером в американской корпорации «Мидвейл Стил Воркс» и позже в «Бетлехем Стил», Ф. Тейлор развивал научный менеджмент в четырех областях:

- нормирование (любой труд можно структурировать и измерить);
- исследование соотношения времени и задачи (результат необходимо достигать к определенному времени, в противном случае вознаграждение за результат будет значительно меньше);

- систематический отбор и обучение (каждая фирма, стремящаяся к долговременному успеху, думает о постоянном совершенствовании персонала);

- денежные стимулы (эффективный менеджмент предполагает вознаграждение за конечный результат, а не за деятельность как таковую) [6].

Формулируя и развивая свою теорию вознаграждения персонала, Ф. Тейлор стремился сломать закон заработной платы классических экономистов, который, вознаграждая рабочих за сам процесс труда, фактически навсегда приговаривал их к экономической неуверенности в завтрашнем дне.

В своей теории Ф. Тейлор говорил о необходимости предоставления работникам достойных условий жизни за счет повышения производительности труда, которое может достигаться несколькими путями. Во-первых, посредством изучения содержания исполнительского труда (операции, условия, режим труда, рационализация движений и т. д.). Во-вторых, средством повышения производительности, по Ф. Тейлору, может стать эффективная система контроля за индивидуальным и коллективным трудом, созданная на базе действенной системы стимулирования и регламентации трудового процесса. В-третьих, это может быть достигнуто на основе определения оптимальной для данного предприятия системы управления, которая обеспечивала бы максимальный конечный результат работы организации [7].

На основе разработанной в рамках школы научного менеджмента теории управления были сформулированы основные принципы управления кадрами:

- научный подход к выполнению каждого элемента работы;
- тщательный подбор, обучение и тренировка работников;
- кооперация с работниками;
- разделение ответственности за конечный результат между менеджерами и рабочими.

### *Административная школа управления (1920–1950-е гг.)*

Основоположником административной школы управления является французский инженер, а затем администратор большого концерна Анри Файоль (1841–1925).

Сам, являясь руководителем, А. Файоль попытался перевести свой обширный административный опыт в практическое руководство для успешного управления всеми типами организаций. В рамках административной школы управления рассматривались два основных про-

блемных поля управленческой деятельности: разработка функционального анализа процесса управления и выделение универсальных принципов управления организацией.

Выделенные А. Файолем принципы менеджмента изначально были разработаны для того, чтобы показать управляющим, как необходимо выполнять свои функциональные обязанности. Позже данные принципы стали рассматриваться как универсальные основы управленческой деятельности.

К числу основных принципов управления относились следующие положения:

1. *Разделение труда.* Специализация труда необходима для успешного функционирования организации любого типа и формы собственности. Основной целью разделения труда является выполнение большего объема работы с лучшим качеством при тех же условиях и издержках.

2. *Разделение полномочий и ответственности.* Некоторые авторы называют этот принцип «принципом власти». Его суть состоит в том, что право отдавать приказы должно сопровождаться ответственностью за их результаты.

3. *Дисциплина.* Основным показателем дисциплины является выполнение менеджерами и рабочими достигнутых соглашений. Это позволяет сотрудникам работать спокойно и продуктивно.

4. *Единоначалие.* Каждый работник должен иметь только одного фактического руководителя и выполнять распоряжения, поступившие только от него.

5. *Единство направления.* Усилия каждого работника организации и каждой рабочей группы должны быть направлены в единое русло. Это возможно только в том случае, если все работники имеют представление о перспективах развития предприятия, знают его стратегические цели и стремятся к их достижению.

6. *Подчиненность индивидуальных интересов общим.* По мнению А. Файоля, разрешение противоречия между личными интересами и интересами организации является одной из наиболее важных и трудноразрешимых проблем управления.

7. *Вознаграждение.* Каждый труд должен быть справедливо оценен, работники должны получать зарплату в соответствии со своим вкладом в общее дело.

8. *Централизация управления.* Для каждой фирмы необходимо найти оптимальное равновесие между централизацией и децентрализа-

цией власти. Это является одной из основных функций работы руководителя. Эффективность деятельности топ-менеджера во многом определяется способностью к реализации концепции делегирования полномочий.

9. *Иерархическая (скалярная) цепь.* Ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, подчиняются иерархическому принципу: от самого высокого начальника по цепочке к самому низшему. Подчиненные должны соблюдать формально существующую цепь управления до тех пор, пока кто-то из руководителей не даст указание на ее прерывание.

10. *Принцип порядка.* Каждый работник и каждая вещь должны находиться в строго определенном месте строго определенное время («место для всего и все на своем месте»).

11. *Принцип справедливости.* Справедливость есть результат доброты и законности. Соблюдение этого принципа имеет следствием преданность и лояльность персонала своему руководителю.

12. *Стабильность персонала.* Уменьшение текучести кадров ведет к повышению эффективности и производительности труда. Новым работникам необходимо предоставить время для того, чтобы лучше узнать характер и специфику своей работы. Чтобы сотрудник осознал и имел возможность работать в соответствии с общей целью (единство направления), руководство должно предоставить ему возможность обучения и ознакомить с основными направлениями развития организации.

13. *Инициативность.* Поощрение инициативы ведет к повышению удовлетворенности трудом. Наибольшее удовлетворение работнику приносит то дело, которое было инициировано им самостоятельно.

14. *Кастовый дух.* Основой успеха являются совместные усилия и командная работа сотрудников, стремящихся к повышению эффективности функционирования организации [8].

Следует отметить, что сформулированные в рамках административной школы управления универсальные принципы менеджмента выдержали проверку временем и до сих пор успешно применяются в комплексе многими преуспевающими компаниями.

### *Школа человеческих отношений (1930–1950-е гг.)*

Развитие представлений об управлении и кадровом менеджменте в рамках данной школы началось с Хотторнских экспериментов профессора Гарвардского университета Э. Мэйо (1880–1949), проводившего социологическое исследование особенностей человеческих отношений на производстве. В 1932 году группа, возглавляемая Э. Мэйо, сформулировала выводы о специфике человеческих отношений в рамках производственного процесса:

1. Работники имеют лучший настрой и работают интенсивнее при наличии поддерживающего контроля. При традиционном неподдерживающем контроле работники систематически стремятся ограничить выработку.

2. Косвенное интервьюирование относительно процесса труда превосходит традиционные методы прямых вопросов. Косвенные вопросы, требующие развернутого ответа, позволяют опрашиваемым более свободно выражать свои мысли и мнения.

Эти заключения впервые сфокусировали внимание исследователей менеджмента на человеческом факторе, стали рассматривать возможность повышения производительности труда, ничего не меняя в самом процессе производства, а путем воздействия на человека, непосредственного исполнителя труда. Э. Мэйо и М. П. Фоллит (1868–1933) в ходе своих исследований убедительно доказали необходимость и целесообразность открытого общения с работниками. Концепция этих авторов, а также научные разработки Р. Лайкерта, К. Арджириса и Д. Мак-Грегора определили развитие новой школы теории управления – менеджмента человеческих отношений.

С точки зрения представителей данного направления управление есть обеспечение должного выполнения работы помощью других лиц. Оно должно базироваться прежде всего на учете присущих людям психологических особенностей. Таким образом, представители школы человеческих отношений показали возможность и необходимость синтеза теории управления с психологическими знаниями.

С появлением данной школы теория управления начинает отходить от жестких рационалистических подходов к организации трудового процесса и переходит к разработке так называемых «мягких» схем управления, основанных на учете психологических особенностей каждого конкретного человека. Рассмотрение этих особенностей было представлено в рамках предложенной Д. Мак-Грегором теории  $X - Y$  и разработанной позже У. Оучи концепцией  $Z$  [2].

*Поведенческая школа в управлении кадрами (1950-е годы – настоящее время)*

В работах представителей данного направления развития теории управления (Р. Лайкерт, К. Арджирис и др.) особо отмечается, что мощнейшими факторами эффективной работы и эффективного менеджмента являются особенности власти и авторитета руководителя, стиль его руководства организацией и особенности поддержания коммуникации внутри нее, а также субъективное восприятие им своего труда и места в организации.

Таким образом, по мнению сторонников данного направления, основную роль в поддержании эффективной работы организации играет руководитель, межличностные отношения. Психологические особенности работников предприятия рассматриваются как второстепенные факторы.

В соответствии с подобной точкой зрения, целью работы управленца является повышение эффективности деятельности организации за счет изменения и совершенствования поведения человека в ней.

Описанные нами теории менеджмента, разработанные в рамках представленных научных школ, являются основными, но не единственными направлениями развития управленческой мысли.

Спектр различных течений, связанных с развитием менеджмента, достаточно широк, и рамки данного пособия не позволяют раскрыть их в полном объеме. Однако хотелось бы отметить, что, помимо указанных направлений, значительный след в развитии теории управления оставили такие научные течения, как школа количественных методов в управлении, получившая свое развитие в 50-е гг. XX столетия и существующая до настоящего времени; менеджмент бизнесом, наиболее полно развивающийся в период с 1945 по 1970-е гг. А.-П. Слоан); социальный менеджмент (1970-е гг. – наст. время) и другие теоретические школы, оказавшие в целом меньшее влияние на развитие управленческой мысли, чем подробно описанные выше направления, но не ставшие от этого менее интересными и значимыми для развития менеджмента в целом [6].

Как уже отмечалось ранее, помимо подхода к анализу теории управления с точки зрения исторического развития основных школ научного менеджмента, в историческом плане можно выделить еще ряд подходов к пониманию управления в целом и управления персоналом в частности.

### **1.3. Назначение функции управления человеческими ресурсами (HRM)**

Управление человеческими ресурсами нацелено на использование человеческих знаний, навыков и талантов для достижения организационных целей. Человек – объект подобного управления рассматривается как невозобновляемый ресурс, как элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов: трудового потенциала, трудовой функции и социальных отношений.

Цель управления человеческими ресурсами – создание сплоченного, эффективно работающего коллектива, способного достичь запланированных бизнес-целей.

Управление человеческими ресурсами позволяет реализовывать следующие задачи:

- проектирование формальных систем организации, обеспечивающих эффективное использование знаний, навыков и талантов работников для достижения организационных целей;
- своевременное формирование человеческих ресурсов необходимой численностью и требуемыми компетенциями для достижения бизнес-целей;
- повышение производительности, качества и лояльности персонала и мониторинг этих показателей;
- создание гибкой системы мотивации персонала для формирования успешных команд для реализации проектов, а также соответствующей достижению организационных целей управленческой структуры;
- достижение синергетического эффекта воспроизводства тех созидательных компетенций работника и свойств труда, которые создают для работодателя определенное превосходство над персоналом организаций-конкурентов [4].

Основные подходы в зависимости от содержания управленческих решений: рационалистический (или традиционный) и гуманистический (или неоплюралистический).

Традиционный подход к управлению человеческими ресурсами опирается на следующую позицию: если организация инвестирует в кадры (совершенствует технологии отбора персонала, систематически организует его обучение и реализует программы карьеры, обеспечивает достойный уровень вознаграждения, качества трудовой жизни), то она вправе требовать от своих работников лояльности и ответственного отношения к работе.

Неоплюралистический подход к управлению человеческими ресурсами ориентирован на достижение отношений взаимной ответственности работодателя и наемных работников: ответственность за созидание конкурентных преимуществ организации берут на себя сами работники, и их вовлеченность в дела организации достигается за счет таких факторов, как эффективная организационная коммуникация, высокая мотивация и гибкое руководство.



*Управление персоналом* – деятельность по формированию, развитию и использованию трудового потенциала организации, необходимого для достижения социально-экономической эффективности бизнес-деятельности.

Цель управления персоналом необходимо рассматривать с позиций двух субъектов управления персоналом: организации-работодателя и наемного работника.

С позиции организации-работодателя цель управления персоналом состоит в обеспечении эффективности работы предприятия (например, прибыльности, стабильности предприятия, его адаптируемости к будущим изменениям ситуации) при минимальных затратах на персонал. Для достижения этой цели необходимо решить двуединую задачу: во-первых, использовать персонал в соответствии со структурой и стратегией организации; во-вторых, повышать эффективность трудовой отдачи.

Цель управления персоналом с позиции наемного работника состоит в удовлетворении его потребностей как участника трудового процесса: монетарных (оплата труда, дополнительные материальные льготы и стимулы), социально-психологических (межличностное общение, условия труда, социальная безопасность, социально-психологический климат), а также потребности в самореализации человека в труде (т. е. в творческом характере труда, возможности профессионального роста, должностного продвижения, признании заслуг, адекватной оценке труда) [5].

В зависимости от характера и содержания отношения к работникам необходимо различать жесткий, мягкий и смешанный подходы к управлению персоналом.

При *жестком* подходе делается акцент на первоочередность потребностей бизнеса, а наемные работники привлекаются и используются, как того требуют корпоративные планы.

Такое управление ориентировано на результат – создание работниками добавленной стоимости. Оно включает целеполагание и организацию бизнес-процессов, систем контроля, отчетности, стимулирования достижения результата, формирование четкой ответственности каждого работника за выполнение поставленных задач и предоставление ему соответствующих полномочий.

*Мягкий* подход к управлению персоналом предполагает создание оптимальных условий для раскрытия потенциала наемных работников и усиления их мотивации к достижениям в бизнес-деятельности. Такое управление ориентировано на формирование и развитие поведения на

рабочем месте тех работников, которые привержены организации, адаптивны и обладают высоким качеством (навыков, показателей деятельности и т. д.). Оно включает формирование и развитие культуры сотрудничества и достижений, управление знаниями и, в конечном счете, превращение организации в саморазвивающуюся систему, использующую свои подразделения в качестве лабораторий передового опыта и вовлекающую в процесс принятия решений весь персонал.

При *смешанном* подходе наблюдается комбинированное применение мягкого и жесткого подходов к управлению персоналом. Предметом управления персоналом выступают взаимоотношения работников с работодателем в процессе труда с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала для функционирования бизнес-систем.

Основные традиции в построении системы управления персоналом: патернализм, эффективная система взаимоотношений, административный контроль, профессионализм, перспективность, стратегичность.

## 1.4. Сущность и принципы управления персоналом

*Управление персоналом* – это, пожалуй, одна из главных составляющих любой управленческой деятельности. Опыт многих зарубежных и отечественных компаний дает нам возможность грамотно сформулировать одну общую цель всей системы управления персоналом – обеспечение организации кадрами и эффективное их использование.

В современной управленческой науке принято использовать несколько понятий, которые могут определять работающих людей – это «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы» и «трудовой потенциал». Все понятия имеют свое определение.

*Трудовые ресурсы* – это трудоспособная часть населения страны, которые могут быть как занятыми, так и не занятыми, но способными трудиться.

*Человеческие ресурсы* обозначают определенные профессиональные навыки работников, использование которых могло бы сформировать конкурентное преимущество компании и принести ей экономическую выгоду в будущем.

*Трудовой потенциал* представляет собой совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность его участия в трудовой деятельности, достижения определенных результатов и совершенствования.

Однако в отдельных организациях для обозначения работающих людей принято использовать именно понятие «персонал».

Итак, *персонал* – это личный состав предприятия, который включает в себя как постоянных наемных работников, так и временных сотрудников. Одними из главных признаков персонала являются:

- наличие законодательно или юридически оформленных трудовых отношений с работодателем;
- наличие определенных качественных характеристик, то есть специального образования, необходимых профессиональных навыков, квалификации;
- целевая направленность деятельности персонала.

Главными характеристиками персонала в организации являются его численность и структура. Численность персонала чаще всего зависит от размера компании в целом, насколько масштабна и актуальна ее деятельность, а также от трудоемкости всех процессов, в том числе и управленческих.

Говоря о структуре персонала, важно отметить что это так называемое число отдельных категорий работников, которые были объединены по какому-либо признаку. Это могут быть руководители, ведущие специалисты, специалисты среднего звена, рабочие и т. д.

В современной организации персонал принято разделять на управленческий и производственный.

Не секрет, что грамотно подобранный персонал – это важное звено эффективного производства. Как мы выяснили, персонал любой современной организации представляет собой достаточно сложную многогранную структуру, которая требует правильного и эффективного управления. Таким образом, формирование эффективной системы управления персоналом есть самая важная задача современной науки менеджмента, и руководители должны в первую очередь ориентироваться на ее выполнение. А теперь давайте углубимся в определение понятия «управление персоналом».

Под *управлением персоналом* понимается деятельность руководящего состава по разработке концепции кадровой политики, а также формированию партнерства и доверия между работниками и работодателями.

*Цель* любой кадровой политики – обеспечить максимальный баланс процессов сохранения и обновления численного и качественного состава персонала и его развития в дальнейшем.

Руководящий состав организации или специалисты департаментов по работе с персоналом проводят оценку персонала, определяют потребность компании в персонале, также планируют кадровую работу, в результате чего HR-отдел компании производит отбор сотрудников, если ранее была выявлена потребность организации в них.

Также в контексте «управления персоналом» очень важное место занимают вопросы формирования и поддержания, а иногда и изменения организационной культуры компании. Практик и психолог Эдгар Шейн считал, что талант настоящего руководителя проявляется в его способности понять культуру своей организации и уметь с ней работать. Это может проявляться в ежедневном поведении руководства: как оно склонно общаться с подчиненными, насколько сотрудникам понятно то, что от них требуют и ожидают [8].

Нередко отношение руководства к своему персоналу проявляется в том, как оно поведет себя в различных форс-мажорных обстоятельствах. К примеру, у менеджера в кризисной ситуации может встать вопрос об отстранении от должности какой-то части сотрудников или же частичном сокращении им заработной платы с сохранением за ними рабочего места. Руководитель компании, где персонал стоит на первом месте, вероятнее всего примет второй вариант. Менеджеры компаний по большей части должны ориентироваться именно на своих сотрудников, нежели на экономическую выгоду. Известный автор Наполеон Хилл утверждал: «Хороших результатов в командной работе можно достичь, лишь создав атмосферу дружеского сотрудничества» [9].

Отличительной чертой развития и становления современного управления является признание возрастающей роли человека в производственной системе.

Японский менеджмент предполагает постоянное внушение работникам, что их благополучие будет зависеть от результатов деятельности организации, а также использование таких стимулов, как немаленькие выплаты сотрудникам на различные социальные цели. Тем самым японский менеджмент добивается высокой и эффективной производительности труда. Таким образом, поведение вышестоящего руководства и менеджеров мелких подразделений – это то, на что будут ориентироваться сотрудники компании при формировании своего собственного поведения в организации. Далее поговорим о принципах управления персоналом.

Следует начать с того, что *принципы* – это свод правил и утверждений, которыми должны руководствоваться менеджеры в своей управленческой деятельности в области управления персоналом. Единственное, что объединяет все принципы – наличие определенной прозрачной цели.

Принципов управления персоналом достаточно много, но к основным из них, на которые традиционно принято опираться, относятся:

- *принцип альтернативности* проявляется в наличии различных идей при основании и развитии системы управления и выборе наиболее рационального варианта для той или иной конкретной ситуации;

- *принцип гибкости* заключается в умении системы управления персоналом приспособливаться к различным изменяющимся условиям рынка, а также к целям и условиям работы организации;

- *принцип иерархичности* представляет собой наличие взаимодействия между структурными подразделениями компании, а также между их руководителями, которое в свою очередь основывается на принципе разделения властей;

- *принцип комплексности*, то есть учет всех возможных факторов, которые могут как-то повлиять на систему управления персоналом. Также охватываются все подсистемы работы с персоналом;

- *принцип научности* базируется на реализации работ по формированию системы управления персоналом, которые были основаны на научных положениях, отечественном и зарубежном опыте, а также различных достижениях науки в области менеджмента;

- *принцип оперативности* означает своевременное принятие того или иного решения, направленного на совершенствование системы управления персоналом, которое могло бы оперативно устранить различные отклонения в системе, если таковые имеются;

- *принцип дисциплинированности* заключается в выполнении всеми категориями работников и менеджеров организации правил внутреннего трудового распорядка и других правил, представленных в нормативных локальных актах компании;

- *принцип эффективности* предполагает экономичную организацию системы менеджмента персонала, которая бы основывалась на снижении доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции;

- *принцип ротации* заключается в том, что процесс производства и выполнения каких-либо функций не должен прерываться в случае выбытия отдельных сотрудников из штата. Поэтому многие менеджеры считают, что каждый специалист должен уметь выполнять не

только свою работу, но и быть способным работать вместо другого сотрудника своего уровня;

– *принцип единоначалия* подразумевает в себе подчинение работника только одному руководителю. Этот принцип устанавливается практически во всех современных организациях [10].

Менеджеры системы управления персоналом должны руководствоваться данными принципами для того, чтобы постоянно повышать эффективность работы своей компании. Однако, как показывает практика, руководители большинства отечественных и части зарубежных организаций больше ориентируются на экономический успех и уделяют большую часть внимания процессу производства, маркетингу и финансовой составляющей своей деятельности.

## 1.5. Важность человеческого капитала в бизнесе

Самым большим активом компании является не ее финансовый капитал, количество зданий, оборудование или продукты, которыми владеет компания, а ее сотрудники.

Опять же, что такое *человеческий капитал*? Термин «человеческий капитал» является признанием того, что люди в организациях и предприятиях являются важными и существенными активами, способствующими развитию и росту.

Коллективные отношения, навыки и способности людей повышают организационную эффективность и производительность. Любые расходы на обучение, развитие, здравоохранение и поддержку являются инвестициями, а не просто расходами.

Важность человеческого капитала значительно возросла в последние несколько десятилетий. Человеческий капитал в настоящее время рассматривается как важнейший фактор на пути к успеху.

Фактически в настоящее время талант больше не зависит от работодателя, но работодатель становится все более зависимым от таланта.

Человеческий капитал считается самым важным активом организации, потому что без человека некому будет продавать продукты или услуги компании, управлять ежедневными операциями или эффективно общаться с клиентами. Сотрудники владеют чем-то незаменимым, превосходством человеческого разума. Многие люди могут подумать, что машины лучше, чем люди, поскольку они могут работать последовательно и в течение долгих часов. Тем не менее мы должны

знать, что машины работают «мертво» – они решают все, следуя приказам или тому, как мы, люди, программируем их. Они не способны вносить изменения в зависимости от ситуации или окружающей среды в одиночку. Как известно, компания должна быть инновационной и креативной, чтобы конкурировать на рынке. Если бы каждая компания использовала только машины, продукты и услуги были бы очень похожи друг на друга. Люди способны мыслить, чтобы найти способ улучшить процесс производства [1].

Мотивированный сотрудник может внести существенный вклад в прибыль компании с точки зрения привлечения новых заказов, удовлетворения потребностей клиентов и разработки новых продуктов. Высокоинтеллектуальный человеческий капитал будет генерировать больший доход и прибыль по сравнению с другими активами. Конкуренция настолько жесткая, а изменения происходят так быстро, что любое конкурентное преимущество, полученное от внедрения новых процессов или технологий, может быть недолгим, если конкуренты используют ту же технологию. Но для осуществления изменений их люди должны обладать теми же или лучшими навыками и способностями.

В насыщенном бизнес-секторе только конкурентоспособные организации смогут выжить и выделиться на фоне остальных. Например, несмотря на то, что в мире было много спортивных и фитнес-компаний, *Nike Inc* продолжает оставаться ведущей благодаря своему инновационному и соревновательному подходу. Это также было доказано заявлением Фила Найта, председателя правления и соучредителем *Nike*: «Ключ к *Nike* – это не одна модель продукта или один менеджер, не одна реклама, не одна знаменитость, не одна инновация. Это люди *Nike* и их уникальный и творческий способ совместной работы». Из заявления следует отметить, что Фил Найт уважает и признает каждого из своих сотрудников в *Nike Inc* [8].

Лауреат Нобелевской премии экономист Кэри С. Беккер, который придумал термин «человеческий капитал», заявил: «Основным ресурсом в любой компании являются люди. Самыми успешными компаниями и самыми успешными странами будут те, которые управляют человеческим капиталом наиболее эффективным и действенным образом». Для этого важно, чтобы в организации были высококвалифицированные специалисты по управлению персоналом.

Надежность его заявления была доказана, когда были замечены изменения в организациях, где они смещают свои стратегические ценности с материальных на нематериальные. Другими словами, большинство организаций сместили акцент с технологий на людей и процессы.

Большинство нынешних организаций недооценивают ценность человеческого капитала как движущей силы обеспечения своей конкурентоспособности в крайне нестабильном и неопределенном деловом мире. Эти организации плохо понимают ценность управления талантами, которая рассматривается как товар, а не как актив стратегической ценности. Они не желают нанимать профессиональных консультантов и управленческий коучинг для осуществления необходимых преобразований для перехода от иерархической организационной структуры к новой, основанной на ролях, компетенциях и людях.

Наиболее острой проблемой, с которой сталкиваются сегодняшние менеджеры по персоналу, является найм, удержание, обучение и мотивация профессионалов в сложной ситуации, когда и без того существует значительная нехватка человеческих талантов в некоторых областях. Например, в Китае четыреста тысяч инженеров выпускаются каждый год, но только сорок тысяч признаются пригодными для работы в организациях с мировыми стандартами из-за низкого качества образования.

Это показывает растущую тенденцию к каннибализму при найме и рекрутинге дефицитного профессионального ресурса, который привлекается к работе более крупными компаниями. Такая тенденция особенно критична в организациях, где можно наблюдать непрерывную текучесть кадров из одной компании в другую в поисках лучших перспектив в заработной плате и развитии карьеры [3].

Понимая это, некоторые организации начинают систематически разрабатывать стратегическое кадровое планирование для анализа, оценки и прогнозирования кадров, которые им нужны. Параллельно эти компании развивают более активное управление человеческими ресурсами и вносят необходимые коррективы, чтобы преуспеть в найме, удержании, обучении и мотивации кадров. Когда сотрудник, как это обычно бывает в большинстве современных компаний, рассматривается как простой товар, который можно легко заменить, переместить, нанять и, наконец, уволить, легко ожидать, что это создаст стрессовое чувство деморализации, прогрессирующей разобщенности и потери мотивации у сотрудников. Все эти чувства стресса и плохая рабочая среда в итоге окажут пагубное влияние на производительность сотрудников.



## 1.6. Лучшие практики управления персоналом

Создание среды управления персоналом в XXI веке является важной и необходимой частью повестки дня любой современной организации.

Нехватка человеческих ресурсов, старение населения и динамичная бизнес-среда – все это приводит к необходимости сосредоточиться на том, как сотрудники могут быть привлечены и сохранены в организации.

Остановка и статика – опасная игра, и поэтому фирмы должны быть сосредоточены на адаптивности, чтобы инициировать устойчивый подход через сотрудников. Для создания сильной, последовательной и устойчивой талантливой рабочей силы требуется развитие сотрудников, которые могут действовать в глобальной бизнес-среде.

Выделяют следующие лучшие практики управления персоналом

1. *Выравнивание целей и отслеживание прогресса каждого.* Необходимо убедиться, что цели каждого сотрудника согласованы с целями организации, а также регулярно отслеживать прогресс в достижении целей, чтобы по мере необходимости можно было предпринять корректирующие действия. Наконец, необходимо иметь возможность быстро и эффективно сообщать о любых изменениях в фокусе или приоритетах. Система управления талантами позволяет быстро донести изменения влияния организационных целей до всех, у кого есть связанная индивидуальная цель.

2. *Регулярный анализ сотрудников для поддержания их производительности на должном уровне.* Анализ производительности сотрудников дает возможность менеджеру поговорить с конкретным сотрудником о том, что он делает хорошо, об областях для улучшения, проблемах в навыках, карьерных планах, целях, компетенциях, потребностях в развитии и многом другом. Это один из самых эффективных способов поддержания производительности на должном уровне. Анализ также помогает менеджерам и HR выявлять низкопроизводительных сотрудников и принимать меры для повышения их производительности, чтобы компания могла получить максимальную отдачу от всех своих ресурсов. Наконец, анализ сотрудников облегчает менеджерам и HR принятие важных решений о реструктуризации рабочей силы и правильном количестве сотрудников, если/когда это необходимо. Анализируя историю производительности сотрудников, менеджеры и HR-специалисты, могут точно идентифицировать высоко- и низкоэффективных исполнителей.

3. *Обеспечение постоянной обратной связи для максимизации производительности.* Постоянная обратная связь помогает каждому сотруднику максимизировать свою производительность. Это позволяет быстро корректировать действия, поэтому менеджеры и сотрудники могут решать любые проблемы, пока они незначительны. Для формализации этого процесса могут потребоваться ежеквартальные или ежемесячные отчеты, а не только годовые.

4. *Инвестирование в развитие, основанное на производительности.* Необходимо всегда следить за тем, чтобы организация получала выгоду от инвестиций в развитие сотрудников. Необходимо определить пробелы в навыках сотрудников с помощью служебной аттестации; выявить, какие компетенции являются ключом к успеху организации, и пытаться нацелить обучение на наращивание силы в этих областях; убедиться, что обучение является эффективным и действенным.

5. *Определение и вознаграждение высокоэффективных сотрудников.* Это очень важный шаг, который помогает определить высокопроизводительных и высокопотенциальных сотрудников. Даже если компания не в состоянии обеспечить повышение заработной платы или льгот во время экономического спада, необходимо признавать их вклад с помощью других средств [11].

Концепция управления человеческими ресурсами влечет за собой не только управление людьми, когда они задействованы в организационных операциях, но и когда есть необходимость освободить их, особенно если их работа не кажется удовлетворительной и продуктивной.

## 1.7. Роли и функции HR-специалиста

HR-специалист играет ключевую роль в осуществлении организационных изменений в компании.

*HR-специалист* – это менеджер по управлению персоналом. Он ищет кандидатов на имеющиеся вакансии, формирует кадровую политику компании, разрабатывает модели мотивации персоналом и обеспечивает наиболее эффективную рабочую атмосферу, ведет документацию по персоналу.

*HR-менеджер* – это комплексная специализация. В крупных компаниях обязанности эйчаров обычно распределяются между разными специалистами.

HR-специалист может помочь в определении проблем сотрудника, которые существенно повлияют на успех организации; может разработать программы привлечения сотрудников, их адаптации в организации, планировать обучение, вознаграждение, настраивать коммуникационные процессы. В настоящее время HR-специалисты иногда даже принимают решение об уменьшении численности и сокращении штата сотрудников.

Нынешними проблемами для HR-специалистов являются корпоративная реорганизация, изменение качества и количества сотрудников, поддержание позиции и роста компании на рынке, изменение мышления сотрудников, новый подход к производственным отношениям через корпоративную социальную ответственность.

Важно рассмотреть вклад американских исследователей Терренса Дила и Аллана Кеннеди. Они в свое время утверждали, что «люди являются величайшим ресурсом компании, и способ управлять ими – это не непосредственно компьютерные отчеты, а тонкие сигналы культуры».

Дил и Кеннеди рассмотрели организационную культуру с другой точки зрения, заключив, что существуют следующие шесть взаимосвязанных элементов, которые ее определяют.

1. *История организации.* Общий прошлый опыт формирует текущие убеждения, ценности и традиции, на которых построена организация. Например, фирмы часто опираются на свое наследие и используют его как часть своей стратегии брендинга, а также утверждают веру в традиционные ценности.

2. *Ценности и убеждения* организации имеют решающее значение, поскольку они сосредоточены на общих убеждениях сотрудников и организации в целом, включая письменные и гарантированные действия и поведение, которые принимаются как действительные.

3. *Ритуалы и церемонии* могут быть формализованными или неформальными. Например, признанные регулярные корпоративные мероприятия, такие как рождественские или летние вечеринки, церемонии награждения. Неформальными примерами могут быть традиции одеваться в пятницу не в деловую одежду или приносить сладости на дни рождения сотрудников, спортивные соревнования между командами, которые представляют разные структурные подразделения организации, выявление лучшего в той или иной должности и др. Со временем они укрепляются и становятся частью корпоративной культуры организации.

4. *Истории или мифы* помогают новым сотрудникам понять свое положение и роль в организации. Рассказывание историй уже давно используется в качестве средства обмена информацией в рамках культур и в настоящее время все чаще признается в литературе по управлению человеческими ресурсами как способ помочь ввести новых сотрудников в организацию или постепенно изменить организационную культуру. Истории часто имеют отношение к людям, поэтому они могут быстро внедриться в организационную культуру.

5. *Героические фигуры* обычно являются бывшими сотрудниками организации и часто встроены или увековечены в повествовании. Они являются проявлением организационных ценностей и культуры и вполне могут включать основателя организации или человека, который изобрел или создал что-то новое, что изменило судьбу организации. Примером может служить Стив Джобс из *Apple*, который приобрел почти мифический статус среди поклонников продукции компании.

6. *Культурная сеть* – это неформальная, но важная социальная сеть внутри организации, посредством которой сотрудники обмениваются знаниями и приобретают социальный капитал. Дил и Кеннеди полагают, что в культурной сети есть конкретные личности, которые помогают распространять информацию и делиться историями, также сюда входят офисные сплетни, офисного шпиона и офисного шепчущего, которые являются ключевыми игроками в сборе и распространении организационной информации [9].

Дил и Кеннеди концептуализировали основу организационной культуры в своих рамках, отраженных на приведенном ниже рисунке, который классифицирует корпоративную культуру в соответствии со степенями риска и скоростью обратной связи.



Типология организационных культур Дила и Кеннеди [9]

Как быстро организации принимают и реализуют решения, так быстро они могут определить, были ли эти решения и стратегии правильными для бизнеса.

Выделяют четыре категории организационной культуры:

- культура «Работайте усердно, играйте усердно»;
- культура «крутого парня, мачо»;
- культура процесса;
- культура «Сделай ставку на свою компанию» [9].

Каждый тип культуры идентифицируется следующими характеристиками:

*Работайте усердно, играйте усердно.* Это культура, где отдельные сотрудники берут на себя очень мало рисков, но получают быструю обратную связь о своих решениях и действиях. Герои в такой культуре, вероятно, будут очень успешными, а сотрудники, вероятно, будут мотивированы внешними наградами, что противоречит определенным элементам теории мотивации. Люди, как правило, позитивны и оптимистичны и любят преследовать цели. При правильном управлении это может быть успешной культурой, в которой сотрудники работают совместно для достижения целей организации. Если плохо управлять, это может привести к неудачной культуре, в которой неэффективные сотрудники деморализованы и действуют в культуре страха.

*Крутой парень/мачо.* Этот тип организационной культуры часто ассоциируется с людьми, которые не боятся рисковать, но ожидают быстрой обратной связи. Примерами могут быть финансовые трейдеры, а также высокоэффективные спортсмены или известные артисты. Они ожидают, что их признают за то, чего они достигают, но с меньшей вероятностью будут работать как часть команды, поскольку они жестко конкурентоспособны и могут быть трудными в управлении. Это часто ассоциируется с безжалостной организационной средой, в которой может быть неприятно и неудобно работать, если человек не имеет очень высокой степени уверенности в себе.

*Процесс.* В организационной культуре, управляемой процессами, риски низкие, обратная связь происходит медленно, и маловероятно, что какой-либо отдельный человек сможет оказать большое влияние на организационную деятельность. Примерами могут служить крупные розничные торговцы или организации, ориентированные на транзакции, которые имеют хорошо отлаженные процедуры. Отдельные сотрудники знают, что они мало влияют на организационные результаты. Мало что связывает отдельные организационные решения с общими

целями и задачами. Поэтому сотрудники, как правило, сосредотачиваются на точности процесса и процедурах, полагая, что в конечном итоге это обеспечит достижение организационных целей. В такой культуре ценятся технический опыт и точность, но может быть трудно ускорить процесс или изменить организационное направление. Вероятно, это трудная культура для новаторов или предпринимателей, поскольку они найдут процедурные ограничения сложными.

*Сделай ставку на свою компанию.* Это организационная культура с высоким риском. Но при этом обратная связь может быть медленной, так как часто связана с инновациями. Как правило, такая культура предполагает высокую степень капитальных вложений и затрат, а также имеет длительный период окупаемости, но он может быть чрезвычайно прибыльным. Однако, поскольку для определения того, были ли решения правильными, требуется много времени, на планирование и подготовку затрачивается много усилий и энергии. Развита командная работа, поскольку сотрудники признают, что они взаимно зависят друг от друга в достижении успеха, верят в долгосрочное планирование и дальнейшую подготовку. Риски, связанные с этим типом культуры, обнаруживаются в таком вопросе, как групповое мышление, посредством которого сотрудники взаимно усиливают идею, потому что они стремятся к ее успеху, не учитывая возможные проблемы.

Хотя есть много примеров организаций, аккуратно вписывающихся в одну из этих категорий, существует также признание того факта, что некоторые части модели более точны в разных ситуациях.

Как уже было сказано ранее, деятельность HR-специалистов направлена на обеспечение того, чтобы бизнес мог получать и удерживать человеческие ресурсы, в которых он действительно нуждается, и использовать их эффективно. Ниже представлены процессы, в которых участвуют HR-специалисты и то, как они практикуются в отдельных организациях или отраслях.

Первым процессом в области ресурсов сотрудников является *планирование человеческих ресурсов*. Этот процесс определяет людей, необходимых для достижения стратегических целей организации. Он призван гарантировать, что организация будет иметь нужное количество людей в нужном месте и в нужное время с целью реализации стратегического плана. Эта концепция придает важное значение определению необходимых сотрудников для выполнения определенных функций.

Планирование людских ресурсов также связано с технологическими достижениями, которые могут изменить перспективу управления людскими ресурсами в будущем, поэтому этому вопросу также уделяется значительное внимание. Кроме того, коэффициент текучести кадров и способы ее избегания имеют решающее значение при планировании людских ресурсов. Коэффициент текучести кадров должен быть минимальным, и это будет возможно только в том случае, если бизнес создаст рабочую среду и корпоративную культуру, которая будет удовлетворять всем существенным потребностям его рабочей силы.

Следующим важным процессом в области управления персоналом будет *найм*. Существует одна общая и первостепенная цель процесса найма и отбора в каждой организации: «назначить правильного человека на правильную работу». Очень важно во всех организациях нанимать только тех, кто подходит по квалификации на определенные должности, и тех, кто, как ожидается, будет хорошо выполнять трудовые функции с целью помочь компании достичь своих целей.

Процесс найма и отбора очень важен, потому что он влияет на способность организации достигать целей, на качество продуктов и услуг, которые предлагаются потребителям, и благополучие всей команды, работающей над достижением цели. Практика найма и отбора варьируется в зависимости от предпочтений руководства и того, что они считают наиболее эффективным в достижении своих целей.

*Google*, например, демонстрирует одну очень эффективную стратегию. Они спонсируют местные мероприятия, где участникам дается время, чтобы блеснуть своими навыками, а затем их направляют на собеседование в компанию. Например, они проводят ежегодно *Code Jam* – открытый конкурс для специалистов по математике и компьютерным технологиям, где участники пробуют свои силы в почти четырехчасовом соревновании по кодированию. Они также спонсируют конкурсы по написанию эссе, чтобы увидеть конкурентоспособность авторов. Лучшие конкурсанты приглашаются на собеседование и в случае успеха им будет предложена работа в *Google*. Эта практика компании является достаточно эффективной. Спонсирование таких конкурсов позволяет компании увидеть лучших участников [6].

Тщательный отбор кадров в организациях влечет за собой процесс *ознакомления с организацией*. Этот процесс подразумевает помощь HR-специалистов в адаптации сотрудников. Человека знакомят с его обязанностями, руководителями и коллегами, предоставляя благоприятный первоначальный опыт общения. HR-специалист готовит полностью

спланированную программу адаптации, которая должна быть сосредоточена на построении гармоничных отношений внутри компании. Это следует рассматривать как процесс, а не событие.

*Starbucks*, например, серьезно относится к введению сотрудников в организацию, потому что они считают, что никогда не будет второго шанса создать хорошее первое впечатление, и такой процесс полезен для создания культуры и снижения коэффициента текучести сотрудников. В течение первых дней сотрудники *Starbucks* знакомятся с организацией с помощью видео от их генерального директора. В видео обучают истории и культуре компании, которая также должна стать частью их перспектив, когда они будут работать в компании. Генеральный директор сравнивает новых сотрудников с маленькими детьми. В первые годы жизни эти «дети» очень заинтересованы в создании хорошего впечатления. После этого им позволяют принимать свои собственные решения на основе того, о чем они ранее узнали. Это хорошая практика компании, поскольку она показывает доверие работодателя. Видео, на котором генеральный директор приветствует новых сотрудников, также полезно, потому что оно создает более уверенную рабочую среду для новых членов компании [7].

Следующим процессом в области управления персоналом является *управление талантами*. Этот процесс в основном связан с созданием организации, основанной на талантах, в которой сотрудники имеют определенный набор талантов, считающийся одной из крупнейших инвестиций компании и источником инноваций и успеха на рынке. Руководство компании признает, что наиболее значимым в успехе бизнеса в настоящее время является инвестирование не в капитал, а в сотрудников. Это верно, особенно учитывая тот факт, что сотрудники являются основой бизнеса. Важно иметь отличный клиентский сервис, чтобы добиться успеха в бизнесе.

Последним процессом в области ресурсов сотрудников считается *освобождение сотрудников*. Следует признать, что независимо от того, как компания старается создать и сохранить устойчивую организационную культуру, неизбежно, что некоторые сотрудники покинут организацию.

Освобождение может быть связано с нарушением дисциплинарных стандартов или неудовлетворительной работой.

Освобождение может быть основано и на избыточности. Современные технические достижения позволяют высвобождать сотрудников в связи с их ненадобностью, так как их заменяют машины. Уста-



новление более высоких стандартов в отношении производительности является тем фактором, по которому компании увольняют сотрудников. Это верно в тех случаях, когда производительность сотрудника не приносит компании никакой пользы.

Кроме того, освобождение также может быть добровольным. При этом сотрудник по собственному желанию покидает компанию в поисках лучших возможностей и по другим личным причинам.

HR-специалисты должны иметь четкое представление о том, куда движется организация. Для того, чтобы они могли предвидеть фундаментальные этапы улучшения, перехода, а также чтобы справляться с необходимыми изменениями, они должны быть по-настоящему знакомы со стратегией, ценностями и видением организации. HR-специалисты помогают сохранить видение лидера и внедрить его во все аспекты управления персоналом. Кроме того, они должны выступать в качестве адвокатов, информируя людей о необходимости организационных изменений и позитивно настраивать персонал к ним. Они также могут выступать в качестве мотиваторов, поощряя изменения.

Основной обязанностью управления персоналом является оказание помощи сотрудникам в их профессиональном и карьерном развитии. HR-специалист помогает, открывая новые возможности для расширения знаний, навыков, способностей, инструментов и ресурсов для достижения успеха в работе и карьере сотрудника. Это может быть достигнуто путем предоставления обучения и коучинга на рабочем месте.

## **1.8. Комплексная кадровая стратегия**

Управление человеческими ресурсами играет важную роль в повышении производительности труда сотрудников организации. Эффективные политики управления персоналом разрабатываются в организации для максимального повышения уровня производительности.

Управление человеческими ресурсами – это процесс связи функций людских ресурсов со стратегическими целями организации для повышения эффективности. Мы можем сказать, что управление человеческими ресурсами играет центральную роль в любой организации.

Достижение высокого уровня компетентности и конкурентоспособности будет во многом зависеть от управления человеческими ресурсами.

Всеобъемлющая стратегия в области людских ресурсов играет важную роль в достижении общих стратегических целей организации и наглядно иллюстрирует, что персонал полностью понимает и поддерживает направление, в котором движется организация.

Комплексная кадровая стратегия должна поддерживать другие стратегические цели, принимаемые отделами маркетинга, финансов, операций и технологий.

Комплексная кадровая стратегия включает:

- вопросы кадрового планирования;
- планирование преемственности;
- планы развития навыков персонала;
- планы обеспечения равных возможностей сотрудников;
- вопросы мотивации и справедливого отношения;
- уровни заработной платы, предназначенные для найма, удержания и мотивации людей;
- систему оценок и вознаграждения, которые считаются справедливыми;
- рамки развития карьеры, которые рассматривают развитие сотрудников внутри организации.

Всеобъемлющая кадровая стратегия должна включать тщательное планирование кадровых вопросов, что существенно облегчит организации достижение ее стратегических и оперативных целей.

**Кадровая стратегия** – специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала (человеческого ресурса), а также типа кадровой политики организации.

Процесс выработки и реализации стратегии является непрерывным, что находит свое отражение в тесной взаимосвязи с решениями стратегических задач как на длительную перспективу, так и на средне- и краткосрочный период, то есть решений, принятых в условиях стратегического, тактического и оперативного управления. Кадровая стратегия и доведение ее до отдельных действий воплощается в стратегическом плане – документе, содержащем задачи и мероприятия по выполнению стратегии, сроки их осуществления и ответственных исполнителей, а также объем необходимых ресурсов (финансовых, материальных, информационных и др.) [2].

Стратегия в области персонала должна способствовать: усилению возможностей организации (в области персонала,) противостоять кон-

курентам на рынке труда, эффективно используя свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении; расширению конкурентных преимуществ организации за счет создания условий для развития и эффективного использования трудового потенциала; формированию квалифицированного, и компетентного персонала; полному раскрытию способностей персонала к творческому, инновационному развитию для достижения как целей организации, так и личных целей работников.

Существует пять факторов, оказывающих влияние на формирование кадровой стратегии организации: социальный, политический, правовой, экономический и фактор внешней среды. Какую бы форму работы с персоналом ни выбирала организация, каждый из этих факторов должен быть внимательно проанализирован и отражен в ней. Разработка кадровой стратегии предприятия осуществляется также на основе глубокого систематического анализа факторов внутренней и внешней среды, в результате чего может быть представлена целостная концепция развития персонала и организации в целом.

К внешней среде относятся макросреда и непосредственное окружение организации, имеющие направленное воздействие и контакты с СУП (система управления персоналом). В результате анализа внешней и внутренней среды выявляются сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом, а также возможности, которыми она располагает, и угрозы, которых следует избегать. Выявление сильных и слабых сторон отражает самооценку организации и позволяет ей сравнить себя с основными конкурентами на рынке труда. Оценка можно провести по отдельным показателям и функциям управления персоналом с помощью конкурентного профиля предприятия. Оценка отдельных показателей проводится методом сравнительного анализа, а функций управления – экспертным методом [12].

Сильные и слабые стороны организации в области управления персоналом в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому в рамках стратегического управления персоналом при анализе внутренней среды важно выявить, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные направления управления персоналом и система управления персоналом в целом. Для решения этой задачи используются такие известные в стратегическом менеджменте методы и приемы, как метод *SWOT*, матрица возможностей, угрозы, составление профиля среды и др.

Кадровая стратегия организации может охватывать различные аспекты управления персоналом: совершенствование структуры управ-

ления (по возрасту, категориям, профессии, квалификации и т. д.); оптимизацию численности персонала с учетом его динамики; повышение эффективности затрат на персонал, включающих оплату труда, вознаграждения, затраты на обучение и другие денежные расходы; развитие персонала (адаптацию, обучение, служебное продвижение); меры социальной защиты (гарантии, социальное страхование, социальные компенсации, социально-культурное и бытовое обеспечение и др.); развитие организационной культуры (норм, традиций, правил поведения в коллективе и т. п.); совершенствование системы управления персоналом и т. д. При разработке кадровой стратегии должен учитываться достигнутый, сложившийся уровень по всем указанным направлениям и с учетом анализа внешней и внутренней среды организации и факторов, влияющих на их изменение, должен быть определен тот уровень, достижение которого позволит реализовать стратегию организации [1].

При этом задача разработки нужной стратегии управления персоналом может быть настолько сложна из-за нехватки финансовых, материальных, интеллектуальных ресурсов, уровня профессионализма руководителей и специалистов, что возникнет необходимость установления приоритетов выбора нужных направлений и составляющих стратегий управления персоналом. Поэтому критериями выбора стратегии могут быть объемы выделенных для ее реализации ресурсов, временные ограничения, наличие достаточного профессионально-квалифицированного уровня персонала и некоторые другие. В целом выбор стратегии основывается на сильных сторонах и разработке мероприятий, усиливающих возможности организации в конкурентной среде за счет преимуществ в сфере персонала.

Любая, даже самая хорошо проработанная стратегия, не имеет никакой ценности, если нет возможности ее реализовать на практике. Поэтому важно не только грамотно разработать стратегию, но и уметь применить ее. Реализация кадровой стратегии является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам.

Цели и задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации.

Общее руководство организации и руководители службы управления персоналом должны своевременно обеспечивать поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов и иметь план реализации.

Целью процесса реализации стратегии является обеспечение скоординированной разработки и реализации стратегических планов структурных подразделений организации в целом и системы управления персоналом.

В ходе осуществления стратегии решаются следующие три задачи:

1. Устанавливается приоритетность среди административных задач (задач общего руководства) с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии управления персоналом, которую будет реализовывать организация и система стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, правовых и других подсистем.

2. Устанавливается соответствие между выбранной кадровой стратегией и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом, чтобы деятельность организации была ориентирована на осуществление выбранной стратегии. Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам организации: структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т. д.

3. Выбор необходимого и соответствующего кадровой стратегии стиля руководства организацией в целом и отдельными подразделениями [6].

Инструментами реализации стратегии управления персоналом являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение. Кадровое планирование – это определение того, когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и за какую оплату потребуется работников. При этом планированию принадлежит ключевое место в комплексе инструментов стратегии управления персоналом, так как планирование позволяет четко сформулировать задачи текущего периода, выбрать наиболее эффективные методики их решения, оценить и проанализировать результаты деятельности, найти и устранить ошибки в деятельности. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов. Основная задача кадрового планирования состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора предприятия – работников: их численности, квалификации, производительности, издержек на их наем.

Реализация кадровой стратегии включает два этапа: внедрение стратегии и контроль за ее реализацией и координация всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии включает разработку плана внедрения; разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом; активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии. Внедрение стратегии управления персоналом, включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей, должно осуществляться в соответствии с разработанным планом.

Но мало просто создать кадровую стратегию и применить ее на предприятии, нужен еще и следующий этап – стратегический контроль.

Цель стратегического контроля на этапе внедрения – определить соответствие или отличие реализуемой кадровой стратегии состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

## **1.9. Обзор отечественных и зарубежных теорий разработки кадровой политики и стратегии на микроуровне**

Кадровая политика организации представляет собой целостную стратегию работы с персоналом. Она призвана обеспечивать высокое качество кадров, поэтому ее грамотному построению сегодня уделяется значительное внимание со стороны руководства современных организаций.

Для начала рассмотрим определение понятия кадровой политики. В целом под **кадровой политикой** чаще всего понимают ключевые направления работы с персоналом компании, которые соответствуют ее стратегическим целям. Определения понятия «кадровая политика» различны в зависимости от использования того или иного подхода: системного, стратегического, институционального, деятельностного, интегрального.

Остановимся более подробно на трактовках определения, которые дают известные ученые в области экономики. Так, А. Я. Кибанов рассматривает кадровую политику как целостную стратегию работы с персоналом, которая содержит различные формы, методы, цели, задачи кадровой работы и имеет целью формирование высокопрофессионального, высокопроизводительного и сплоченного коллектива.

Под другим углом рассматривают определение Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. Они определяют кадровую политику как основу философии и принципы, которые реализует руководство в отношении персонала, установки в кадровой работе на длительную перспективу. Ее основная цель состоит в обеспечении, с учетом потребностей компании, требований рынка труда и законодательства, «...оптимального баланса процессов обновления и сохранения численного и качественного состава кадров».

Если обобщить, то кадровая политика организации направлена на сохранение и развитие кадрового потенциала. Она является генеральным направлением работы с персоналом, организационно-экономическим механизмом, обеспечивающим определенную эффективность системы управления персоналом.

Традиционно кадровая политика включает следующие элементы:

1. Планирование, прогнозирование, маркетинг персонала, выбор, найм, размещение рабочей силы, анализ кадрового потенциала, аттестация, занятость персонала.

2. Обучение, подготовка, повышение квалификации работающих, продвижение по службе, профессиональная и социально-психологическая адаптация принятых в организацию новых сотрудников, адаптация назначенных на новую должность.

3. Условия найма, методы и стандарты оплаты труда, нормирование и тарификация производственного процесса, трудовая мотивация.

4. Диагностика и консультирование, кадровый аудит и кадровый консалтинг производственных отношений, формальные и неформальные связи, предотвращение производственных конфликтов, взаимодействие с профсоюзами.

5. Социальные условия для сотрудников, организация отдыха, программы социального благополучия работников, обеспечение услуг и льгот.

6. Информационное обеспечение системы кадровой политики, учет кадров, профориентация.

7. Реструктуризация, распределение и перераспределение функций, должностных обязанностей, разработка штатного расписания.

8. Организационная культура – стратегический инструмент, позволяющий ориентировать персонал на общие цели, мобилизовать инициативу работников и облегчить общение между ними. Складывается из совокупности ценностей, разделяемых работниками, и системы норм и правил, принятых в организации [10].

Кроме того, необходимо различать три уровня кадровой политики предприятия.

1. *Целевой уровень* – определение целей управления персоналом предприятия (необходимо обеспечить соответствие целей требованиям внешней среды и возможностям предприятия).

2. *Стратегический уровень* – создание упорядоченной системы действий по достижению поставленных целей (необходимо обеспечить соответствие поставленных целей и выбранных способов их достижения, то есть выбранные стратегии должны быть адекватны целям).

3. *Тактический уровень* – преобразование имеющихся у предприятия финансовых, информационных, материальных и иных ресурсов в заданные результаты (необходимо обеспечить соответствие целей и стратегий объему и качеству, имеющимся у предприятия) [10].

Далее рассмотрим основные принципы разработки кадровой политики:

1. *Научность* – использование всех современных научных разработок в данной области, которые могли бы обеспечить максимальный экономический и социальный эффект.

2. *Комплексность* – охват всех сфер кадровой деятельности и всех категорий работников.

3. *Системность* – учет взаимозависимости и взаимосвязи отдельных составляющих деятельности компании.

4. *Эффективность* – любые затраты на мероприятия в данной отрасли должны окупаться через результаты хозяйственной деятельности.

5. *Методичность* – качественный анализ выбранных вариантов решения, особенно в тех случаях, когда имеется ряд взаимоисключающих методик.

6. *Информированность персонала о кадровой политике* организации обеспечивает ее внутренний имидж через удовлетворенность работников имеющимися условиями труда и другими «имиджесоставляющими» факторами [4].

Система работы с персоналом в значительной степени определяется спецификой самого предприятия, а именно его размерами, типом и характером производства, отраслью экономики, в которой оно функционирует, информационным обеспечением выполняемых функций, применяемой системой менеджмента.

Выбор кадровой политики зависит от факторов внешней и внутренней среды функционирования организации, то есть от внешних и внутренних факторов воздействия.



Рассмотрим две основные группы факторов внешней среды.

1. *Нормативные ограничения.* Например, присутствие в правовых нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приеме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала.

2. *Ситуация на рынке труда.* Учитывая ситуацию на рынке, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы.

К наиболее значимым факторам внутренней среды относят следующие:

1. *Цели организации.* Организациям, нацеленным на быстрый рост, требуются сотрудники, обладающие несколько иными качествами по сравнению с организациями, ориентированными на постепенное развитие.

2. *Стиль управления в организации.* В зависимости от степени централизации организации кадровая политика будет направлена на отбор и развитие сотрудников различных профилей.

3. *Условия труда.* Наиболее важные характеристики, привлекающие или отталкивающие людей:

- степень требуемых физических и психологических усилий;
- степень вредности работы для здоровья;
- эргономические условия;
- продолжительность и структурированность рабочего времени;
- взаимодействие с другими сотрудниками во время работы;
- степень свободы при решении задач;
- понимание и принятие целей организации.

4. *Качественные характеристики трудового коллектива.* Работа в составе успешного коллектива может быть дополнительным стимулом, способствующим стабильной продуктивной работе и удовлетворенности трудом [13].

Для поддержания эффективной деятельности руководству необходимо разработать комплекс мероприятий по созданию, реализации и поддержанию осознанной кадровой политики и руководствоваться именно этими основными этапами.

Поиск новых путей в области работы с персоналом, формирование эффективной кадровой политики и ее реализация на современном этапе развития экономики является практически первоочередной проблемой большинства как зарубежных, так и отечественных компаний.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию развития организации.

**Стратегия управления персоналом** – это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала.

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

Далее рассмотрим основные элементы кадровой стратегии предприятия.

*Объектом кадровой стратегии предприятия* является ее персонал, принимаемый как совокупность физических лиц, имеющих трудовые отношения с организацией, выступающей как работодатель, называемых ее сотрудниками и обладающих определенными количественными и качественными характеристиками, определяющими их способность к деятельности в интересах организации.

Под *субъектом кадровой стратегии организации* понимается система управления персоналом организации, состоящая из служб управления персоналом структурных подразделений организации, объединенных по принципу функционального и методического подчинения, и линейных руководителей на всех иерархических уровнях управления.

И. В. Бизюкова отмечает сущность кадровой стратегии как генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала и на создание высокопроизводительного, сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на меняющиеся требования рынка.

Персоналом предприятия называется основной (штатный) состав его работников.

*Кадры* – это главный и решающий фактор производства, первая производительная сила общества. Они создают и приводят в движение средства производства, постоянно их совершенствуют. От квалификации работников, их профессиональной подготовки, деловых качеств в значительной мере зависит эффективность производства.

Кадровая стратегия, по мнению В. В. Дрофы, представляет собой установленную в соответствии с моделью на определенный (достаточно длительный) период совокупность ориентиров, направлений, сфер, способов и правил деятельности в области управления, это своеобразный «мостик» между теорией и ее практической реализацией.

Сущность кадровой стратегии заключается в ответе на два важнейших вопроса:

- где сейчас находится организация и ее персонал;
- в каком направлении, по мнению высшего руководства, должен быть задействован персонал в соответствии со стратегией фирмы.

Такой подход позволяет избежать ограничения только лишь факторами рынка или ресурсами компании. Подобный интерактивный подход имеет следующие преимущества:

- планы компании своевременно соотносятся с мероприятиями в сфере кадровой политики (обучением, набором и так далее);
- все лица, вовлеченные в конкретные мероприятия, заранее проинформированы о стратегических кадровых событиях;
- все подразделения компании могут делать предложения по новым стратегиям;
- персонал и его качества расцениваются не как средство решения проблем, а как потенциал компании [3].

Подобная система предполагает гибкость кадровой политики, идентификацию сотрудников с компанией, широкое участие персонала в разработке ее стратегии.

Можно выявить черты, присущие исключительно российской философии управления персоналом:

- россиянин привык полагаться на неисчерпаемость и необъятность русской земли, в отличие от западноевропейского человека, который вынужден беречь и экономить;
- россиянин привык к цикличности труда и противостоянию неустойчивым погодным условиям;
- россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе;
- россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом. В этой связи необходимо рассматривать труд так же, как проявление духовной жизни;

– российская философия основывается на духовной общности людей, понимании ценностей личности и удовлетворении физиологических потребностей, что учитывается при формировании мотивационных механизмов [1].

Анализ опыта формирования кадровой политики на зарубежных и отечественных предприятиях позволил выделить три основных подхода к формированию кадровой политики предприятия:

- американский;
- японский;
- российский.

Американская философия построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее.

Характерными чертами американской философии являются постановка целей и задач, высокая оплата труда персонала, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии.

Функции управления персоналом в США подразумевают:

– анализ работ и организационной структуры: формирование классификации работ и создание новых рабочих мест, новой организационной структуры;

– найм и увольнение: анализ деятельности, разработка критериев оценки, прогноз измерения требований к кандидатам, отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария;

– обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья, медицинское обследование, программы страхования, инспекция труда, эргономическая экспертиза;

– развитие персонала: подготовка, переподготовка и повышение квалификации кадров, связь с учебными заведениями, разработка плана карьеры;

– организация выплат заработной платы и компенсаций: разработка уровней и процедур выплат, установление персональных ставок почасовой оплаты, расчет фирменного пенсионного обеспечения, единовременные выплаты, перевод денежных средств в банки, организация стимулирующих финансовых программ;

– обеспечение трудовых отношений: изучение и подготовка контрактов по найму, соглашения между профсоюзами и администрацией, связь с общественностью и прессой, рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала [1].

Японская философия формировалась на протяжении нескольких десятилетий после Второй мировой войны и основывается на традиции уважения к старшему, коллективизме, всеобщем согласии, вежливости и патернализме. Предполагает преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянную ротацию персонала, создание условий для эффективного коллективного труда.

Японские схемы служебной карьеры включают испытательный срок, подготовку к основной службе, ротацию. За испытательный срок (максимум 3 года):

– устанавливается реальная ценность вузовского диплома путем сдачи экзамена;

– специалист проходит курс ориентации в делах корпорации и проверки на лояльность.

После испытательного срока происходит зачисление на работу и в течение 2–3, а на некоторых фирмах даже 8–10 лет происходят ротация, стажировки, заграничные командировки, даются все более сложные задания. К 30–36 годам специалист уже известен фирме, и она может обоснованно регулировать его карьеру.

В Японии делают акцент на качестве общего образования и личном потенциале. Объясняется это тем, что японский служащий принимается, как правило, на очень длительный срок, зачисляясь сначала на рядовую должность. Отбор в средние и высшие звенья управления фирмой в Японии идет из числа работников самой фирмы [6].

### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Что понимается под термином «менеджмент человеческих ресурсов»?
2. Когда возник термин «менеджмент человеческих ресурсов»?
3. В чем заключается цель кадрового менеджмента?
4. Назовите элементы кадрового менеджмента.
5. С чего начинается цикл кадрового менеджмента?
6. Назовите основные подходы к анализу развития теории управления.
7. В чем сущность школы научного управления?
8. В чем сущность административной школы управления?
9. Назовите основные принципы управления, сформулированные А. Файолем.
10. В чем сущность школы человеческих отношений?

11. Назовите особенности поведенческой школы в управлении кадрами.
12. Какова цель управления человеческими ресурсами?
13. Какие задачи позволяет реализовывать управление человеческими ресурсами?
14. В чем заключается традиционный подход к управлению человеческими ресурсами?
15. В чем заключается неоплюралистический подход к управлению человеческими ресурсами?
16. В чем заключается мягкий подход к управлению персоналом?
17. Назовите главные признаки персонала.
18. В чем заключается цель кадровой политики?
19. Назовите основные принципы управления персоналом.
20. В чем заключается важность человеческого капитала в бизнесе?
21. Назовите лучшие практики управления персоналом.
22. Кто такой HR-специалист?
23. Назовите компоненты, которые определяют организационную культуру.
24. Охарактеризуйте типологию организационных культур Дила и Кеннеди.
25. В чем заключается комплексная кадровая стратегия?
26. Что включает в себя комплексная кадровая стратегия?
27. Какие задачи решаются в ходе комплексной кадровой стратегии?
28. Охарактеризуйте уровни кадровой политики предприятия.
29. Раскройте основные принципы разработки кадровой политики.
30. Что характерно для американской философии управления персоналом?
31. Что характерно для японской философии управления персоналом?
32. Что характерно для российской философии управления персоналом?

## 2. ПЛАНИРОВАНИЕ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Планирование человеческих ресурсов является подсистемой организационного планирования.

Определения понятия «планирование человеческих ресурсов», сформулированные выдающимися авторами:

– планирование человеческих ресурсов – это стратегия приобретения, использования, улучшения и сохранения человеческих ресурсов организации (Ю. К. Мушелл) [9];

– планирование рабочей силы – это процесс, с помощью которого фирма гарантирует, что у нее есть нужное количество людей и правильный тип людей в нужных местах, в нужное время, делающих вещи, для которых они экономически полезны (Эдвин Б. Гейслер) [4];

– планирование человеческих ресурсов – это процесс прогнозирования будущего спроса организации на человеческие ресурсы и предложения людей нужного типа в нужном количестве (J. Chennly. K) [14];

– кадровое планирование – это комплексный подход к выполнению плановых аспектов кадровой функции. Это обеспечивает достаточное количество адекватно развитой и мотивированной рабочей силы для выполнения необходимых обязанностей и задач для достижения целей организации путем удовлетворения индивидуальных потребностей и целей членов организации (Леон К. Меггинсон) [14];

– стратегия приобретения, использования, совершенствования и сохранения человеческих ресурсов предприятия. Это способ общения с людьми в динамичной ситуации (Стейнер) [7];

– процесс определения потребностей в рабочей силе и средств для удовлетворения этих требований для выполнения интегрированного плана организации (Брюс Коулман) [14];

– планирование человеческих ресурсов как процесс, с помощью которого руководство определяет, как организация должна перейти от своей текущей кадровой позиции к желаемой. Посредством планирования руководство стремится иметь нужное количество и правильный тип людей в нужных местах, в нужное время, делая правильные вещи, что приводит к максимальным долгосрочным выгодам как для организации, так и для отдельного человека (Э. Ф. Л. Брех) [14].

Особенности кадрового планирования перечислены ниже.

1. Кадровое планирование ориентировано на будущее. Оно предполагает прогнозирование потребностей в рабочей силе на будущий период, чтобы можно было принять адекватные и своевременные меры для удовлетворения потребностей.

2. Это непрерывный процесс, потому что спрос и предложение человеческих ресурсов продолжают колебаться в течение года. Планирование человеческих ресурсов должно быть пересмотрено в соответствии с потребностями организации и изменяющейся средой.

3. Планирование рабочей силы является неотъемлемой частью корпоративного планирования, потому что без корпоративного плана не может быть планирования рабочей силы.

4. Основная цель планирования человеческих ресурсов заключается в оптимальном использовании текущих и будущих человеческих ресурсов организации.

5. Планирование человеческих ресурсов учитывает как качественные, так и количественные аспекты управления человеческими ресурсами. Количественный означает правильное количество людей, а качественный – правильное качество рабочей силы, необходимой в организации.

6. Планирование человеческих ресурсов носит как долгосрочный, так и краткосрочный характер. Так же, как планирование, которое является долгосрочным и краткосрочным в зависимости от потребности часа, планирование человеческих ресурсов держит в поле зрения долгосрочные и краткосрочные цели, прогнозируя спрос и предложение человеческих ресурсов.

7. Планирование людских ресурсов включает в себя изучение наличия рабочей силы и потребности в рабочей силе в организации.

Неудачи в планировании и развитии персонала окажутся ограничивающим фактором при приписывании организационным целям. Если количество человек в организации меньше, чем количество лиц, необходимых для выполнения организационных планов, будут сбои в потоке работы, производство также будет снижено. Но с другой стороны, если некоторые лица являются избыточными в организации, им придется выплачивать вознаграждение.

Разумная кадровая политика требует, чтобы количество персонала было достаточным для достижения целей организации. Каждая компания нуждается в надлежащей системе планирования рабочей силы для обеспечения эффективности и экономии.

Планирование людских ресурсов может оказаться важным подспорьем для разработки программ профессиональной подготовки и повышения квалификации персонала, поскольку оно учитывает последствия ожидаемых изменений в технологии, рынках и продуктах для потребностей в рабочей силе и потребностей в образовательных и учебных программах.



Планирование человеческих ресурсов является относительно сложной задачей в управлении персоналом. Материалы, оборудование, энергетические и другие ресурсы могут быть использованы эффективно и результативно только при наличии рабочей силы, способной перерабатывать их в необходимые товары и услуги. Требуется много времени, чтобы развить рабочую силу правильного типа. Поэтому решения, касающиеся развития трудовых ресурсов, должны приниматься за много лет. Тем не менее руководство может придерживаться коротких сроков для рядовых сотрудников, но ему придется сосредоточиться на проблемах замены ключевых профессиональных и управленческих кадров на долгосрочной основе.

Поскольку многие крупные организации готовят долгосрочные прогнозы в области производства, маркетинга и капиталовложений, неудивительно, что они делают долгосрочные прогнозы в отношении своего персонала. Однако кадровые планы не могут быть жесткими или статичными, они могут быть изменены или скорректированы в соответствии с обстоятельствами.

Основными функциями кадрового планирования являются анализ и оценка имеющихся человеческих ресурсов внутри организации. Они определяют, как получить необходимый персонал для укомплектования различных организационных должностей, начиная от рядовых работников и заканчивая руководителями.

Небольшие компании возлагают функции кадрового планирования на отдел кадров. Более крупные корпорации имеют отдельные службы для этого.

Кадровое планирование направлено на минимизацию потерь при трудоустройстве людей, уменьшение неопределенности текущего уровня персонала и будущих потребностей, а также устранение ошибок в штатном расписании. Цель планирования людских ресурсов направлена на поддержание требуемого уровня квалификации путем избегания нехватки рабочей силы, прекращения размывающего прирбыль эффекта, переукомплектованного или недоукомплектованного персонала, подготовки планов преемственности и формирования оптимального будущего состава рабочей силы путем найма нужных специалистов в соответствующих количествах.

Организация должна заранее спланировать свои потребности в человеческих ресурсах, чтобы эффективно конкурировать на рынке. Хорошо продуманный план в области людских ресурсов обеспечивает достаточное время для набора, отбора и подготовки персонала.

Отсутствие подходящей рабочей силы может привести к задержкам в осуществлении новых проектов и программ расширения, что в конечном итоге приведет к дальнейшему снижению эффективности и производительности. В частности, ниже приводятся потребности в планировании людских ресурсов.

1. *Нехватка навыков.* В наши дни мы обнаруживаем нехватку навыков у людей. Поэтому планировать наем квалифицированных людей нужно гораздо раньше, чем тогда, когда они действительно нужны. Отсутствие квалифицированных кадров является важным фактором, который побуждает к разумному планированию людских ресурсов.

2. *Частая текучесть кадров.* Планирование человеческих ресурсов имеет важное значение из-за частой текучести кадров, которая неизбежна. Текучесть кадров возникает из-за увольнений, браков, продвижения по службе, перевода и т. д., что вызывает постоянные «приливы» и «отливы» рабочей силы в организации.

3. *Изменяющиеся потребности в технологиях.* В связи с изменениями в технологиях и новыми методами производства сотрудники должны быть обучены, или в организацию введена «новая кровь».

4. *Определение областей с избытком или нехваткой персонала.* Планирование рабочей силы необходимо для выявления областей с избытком или нехваткой персонала. Если есть излишек, он может быть повторно развернут или, если есть нехватка, могут быть наняты новые сотрудники.

5. *Изменения в организационном дизайне и структуре.* В связи с изменениями в организационной структуре и дизайне необходимо с самого начала планировать необходимые человеческие ресурсы.

Цель планирования людских ресурсов состоит в том, чтобы обеспечить наилучшее соответствие между сотрудниками и рабочими местами, избегая при этом нехватки или излишков рабочей силы.

Основными задачами кадрового планирования являются:

1. *Достижение цели.* Планирование человеческих ресурсов помогает в достижении индивидуальных, организационных и национальных целей.

2. *Оценка будущей организационной структуры и потребностей в рабочей силе.* Планирование людских ресурсов связано с необходимым количеством персонала, возрастным распределением сотрудников, квалификацией и желаемым опытом, диапазоном заработной платы и т. д., что определяет будущую организационную структуру.

3. *Аудит людских ресурсов.* Процесс планирования людских ресурсов состоит из оценки будущих потребностей и определения нынешнего предложения трудовых ресурсов. Анализ кадрового обеспечения проводится с помощью инвентаризации навыков. Это помогает предотвратить избыточное укомплектование кадрами, а также недоукомплектованность кадрами.

4. *Анализ работы.* Процесс изучения и сбора информации, относящейся к операциям и обязанностям конкретной работы, называется анализом. Должностная инструкция описывает обязанности и ответственность, предъявляемые к конкретной должности. Спецификация работы определяет минимально приемлемые человеческие качества, необходимые для правильного выполнения конкретной работы [11].

Существуют и некоторые проблемы при планировании человеческих ресурсов:

1. *Сопrotивление со стороны руководителей.* Многие руководители сопротивляются планированию человеческих ресурсов, поскольку они думают, что это увеличивает стоимость рабочей силы. Кроме того, некоторые руководители считают, что планирование не является необходимым, поскольку кандидаты будут доступны по мере необходимости.

2. *Сопrotивление со стороны сотрудников.* Сотрудники сопротивляются планированию человеческих ресурсов, поскольку оно увеличивает нагрузку.

3. *Недостатки в качестве информации.* Достоверная информация об экономике, других отраслях, рынке труда, тенденциях в области людских ресурсов и т. д. не всегда в открытом доступе.

4. *Время и затраты.* Планирование человеческих ресурсов является трудоемким и дорогостоящим мероприятием.

Планирование человеческих ресурсов включает в себя управленческую деятельность, которая способствует постановке будущих целей компании. В нем также определяются надлежащие средства и пути достижения этих целей.

Планирование людских ресурсов определяет детерминанты изменения требований к работе. Технологический прогресс, который требует внедрения нового оборудования, неизменно приводит к изменениям рабочих мест и структуре должностей в организации.

Элементы планирования персонала следующие.

1. *Прогнозирование потребностей в персонале / прогнозирование спроса.*

**Прогнозирование спроса** – это процесс оценки количества и качества персонала, необходимого в будущем. Основой прогноза должен быть долгосрочный корпоративный план и годовой бюджет, переведенные в уровни деятельности для каждого структурного подразделения компании. Прогнозирование спроса учитывает несколько как внешних, так и внутренних факторов.

Внешними факторами являются экономический климат, конкуренция, законы и регулирующие органы, изменения в технологиях и социальные факторы.

Внутренние факторы включают бюджетные ограничения, уровни производства, новые продукты и услуги, организационную структуру и др.

Организационные цели и задачи служат отправной точкой для прогнозирования потребностей в персонале. Прогнозы спроса на человеческие ресурсы могут быть краткосрочными, среднесрочными или долгосрочными. Некоторые методы больше подходят для краткосрочного прогнозирования, в то время как другие предназначены для долгосрочного. Однако для того, чтобы любой план в области человеческих ресурсов был эффективным, он должен основываться на долгосрочных планах организации.

После того, как факторы, влияющие на будущие прогнозы рабочей силы, будут известны, можно будет выполнить планирование будущих потребностей в рабочей силе в соответствующих структурных подразделениях организации.

Методы прогнозирования рабочей силы, обычно используемые большинством организаций:

– *экспертные прогнозы* – неформальные решения, формальные экспертные опросы и метод *Delphi*;

– *анализ тенденций* – потребности в рабочей силе любой организации могут быть спрогнозированы с помощью экстраполяции (прогнозирование прошлых тенденций в будущее), индексации (с использованием базового года в качестве основы) и статистического анализа (центральный показатель тенденций);

– *анализ рабочей нагрузки* – подходит, когда расчетная рабочая нагрузка отдела, филиала или подразделения легко измеряется;

– *анализ рабочей силы* – определяет скорость притока и оттока сотрудников;

– *анализ работы* – выполняется для того, чтобы отличить одну работу от другой. Поэтому он предоставляет необходимую информацию о работе и помогает в определении будущих потребностей в рабочей силе;

– *другие методы* – другие математические модели используются с помощью компьютеров для прогнозирования потребностей в рабочей силе. Он включает в себя анализ бюджета и планирования, регрессионную модель и новый венчурный анализ и т. д.

## *2. Инвентаризация имеющихся трудовых ресурсов.*

После оценки будущих потребностей в рабочей силе следующим шагом является определение того, сможет ли организация «закупить» необходимое количество персонала, и выбор источников для таких «закупок».

*Инвентаризация имеющихся трудовых ресурсов* – измерение количества людей, которые могут быть доступны внутри организации.

Эти прогнозы основаны на тщательной оценке текущего предложения организации с должным учетом перемещения сотрудников в организации.

Инвентаризация имеющихся трудовых ресурсов включает в себя сбор следующих данных: имя, адрес, номер телефона, дата рождения, текущая должность, уровень квалификации, годы работы в компании, образование, семейное положение, иждивенцы и их возраст, история заработной платы, повышение квалификации, дисциплинарные меры, дата выхода на пенсию, запланированные компанией будущие назначения, предпочтения сотрудников, будущие назначения, готовность к переезду, языковые способности, ограничения на задания, хобби, опубликованные работы, полученные патенты, специальная квалификация, навыки высокого уровня и т. д.

Для каждой группы сотрудников собирается как можно больше информации. Информация, собранная из заявления о приеме на работу, также может быть дополнена просьбой к сотрудникам предоставить полные личные данные. Очень важно поддерживать в актуальном состоянии данные о сотрудниках.

## *3. Прогнозирование путем проецирования существующих людских ресурсов в будущее.*

Этот шаг включает в себя сравнение прогнозируемых потребностей с прогнозируемым предложением для определения достаточности рабочей силы как количественно, так и качественно. Вычитая прогнозируемое предложение из прогнозируемых потребностей, HR-специалисты могут определить потребности сотрудников организации на будущее.

Требования к количеству сотрудников должны определяться как для каждой отдельной операции в организации, так и для организации в целом.

Спрос > предложение = дефицит

Спрос < предложение = избыток

Спрос = предложение = нет действий.

*4. Планирование и реализация необходимых кадровых политик и программ.*

**Реализация** – это преобразование плана управления персоналом в действие. После определения чистых потребностей сотрудников HR-специалисты разрабатывают и оценивают альтернативные стратегии и программы в области человеческих ресурсов для решения проблемы ожидаемой нехватки и излишков. В рамках осуществления плана в области человеческих ресурсов инициируется и оценивается ряд программ действий. Такие программы включают набор, отбор и расстановку кадров, профессиональную подготовку и повышение квалификации, переподготовку и перераспределение должностей, план удержания персонала и план сокращения штатов. Он также рассматривает такие виды деятельности, как использование, передача, продвижение по службе, мотивация и компенсация и т. д., чтобы обеспечить надлежащее удовлетворение будущих потребностей в рабочей силе.

*5. Оценка эффективности людских ресурсов.*

Организации должны оценивать свои усилия по планированию людских ресурсов, чтобы определить их эффективность в контексте достижения целей и задач организации. Кадровый план должен составляться с должным учетом бюджетов, целей и стандартов.

Эффективный план управления персоналом всегда направлен на уточнение обязанностей по осуществлению и контролю путем установления процедур отчетности, которые позволят отслеживать достижения в соответствии с планом.

Процесс планирования персонала базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. К основным принципам относятся следующие:

1. *Вовлеченность сотрудников* организации в работу над планом уже на самых ранних этапах его составления.

2. *Непрерывность*, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. При этом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс.

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

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

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

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

*Количественная потребность в кадрах* – это потребность в определенном числе работников разных специальностей.

Для определения количественной потребности в персонале могут использоваться следующие подходы:

- метод, основанный на учете времени, необходимого для выполнения работ;
- расчет численности персонала на основе данных о трудоемкости рабочего процесса;
- метод расчета по нормам обслуживания;
- метод расчета по рабочим местам и нормативам численности;
- статистические методы, позволяющие связать потребность в персонале с объемами производства, трудоемкостью работ и др.;
- методы экспертных оценок: простая экспертная оценка (потребность в персонале оценивается руководителем соответствующей службы) и расширенная экспертная оценка (потребность в персонале оценивается группой экспертов).

*Качественная потребность в кадрах* – это потребность в рабочих определенных специальностей, определенного уровня квалификации. Для определения качественной потребности в персонале также могут использоваться различные подходы.

Среди них основными являются следующие:

- профессионально-квалификационное деление работ на основе производственно-технологической документации;
- анализ положения об отделах, должностные инструкции и описание рабочих мест;
- штатное расписание;
- анализ документации, определяющей профессионально-квалификационный состав исполнителей для выполнения конкретных видов работ.

При определении потребности в кадрах часто решающее значение придается мнениям экспертов, позволяющим лучше понять, какие качественные изменения кадрового состава необходимо произвести организации для успешного достижения поставленных целей. В качестве экспертов могут выступать как работники организации, имеющие необходимый опыт, знания и подготовку, так и внешние эксперты.

### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Что понимается под термином «планирование человеческих ресурсов»?
2. Назовите особенности кадрового планирования.
3. Назовите основную цель планирования человеческих ресурсов.
4. Назовите основные задачи кадрового планирования.
5. Назовите элементы кадрового планирования.
6. Охарактеризуйте элемент кадрового планирования «Прогнозирование потребностей в персонале / прогнозирование спроса».
7. Охарактеризуйте элемент кадрового планирования «Инвентаризация имеющихся трудовых ресурсов».
8. Охарактеризуйте элемент кадрового планирования «Прогнозирование путем проецирования существующих людских ресурсов в будущее».
9. Охарактеризуйте элемент кадрового планирования «Планирование и реализация необходимых кадровых политик и программ».
10. Охарактеризуйте элемент кадрового планирования «Оценка эффективности людских ресурсов».
11. Процесс планирования персонала базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Назовите эти принципы.
12. Охарактеризуйте количественную потребность в кадрах.
13. Охарактеризуйте качественную потребность в кадрах.



## 3. СИСТЕМА НАЙМА ПЕРСОНАЛА

### 3.1. Стратегический подбор персонала

Подбор персонала является ключевым направлением деятельности в области управления человеческими ресурсами. Организациям, чтобы выживать и расти, необходимо привлекать квалифицированных кандидатов.

Эффективный подбор персонала осуществляется путем поиска и привлечения потенциальных кандидатов на вакансии в организации. Такие соискатели образуют пул, из которого кандидатам, наиболее точно соответствующим требованиям, может быть предложено трудоустройство.

Набор персонала начинается с определения потребностей в людских ресурсах и заканчивается получением заявления. Он непосредственно предшествует процессу отбора и включает в себя привлечение квалифицированных и заинтересованных кандидатов как внутри, так и за пределами организации. Это двусторонний процесс. Информация предоставляется и принимается заявителями и организацией.

Подбор персонала связан как с удовлетворением требований организации к персоналу, так и с оказанием помощи потенциальным кандидатам в принятии решения о том, соответствуют ли они требованиям к работе, заинтересованы ли они в должности и хотят ли присоединиться к организации. К сожалению, многие HR-менеджеры забывают об этом. Организации, которые являются наиболее удовлетворительными для работы, также являются организациями, которые имеют наименьшие проблемы с получением хороших кандидатов.

Важно, чтобы подбор персонала рассматривался стратегически и отражал бизнес-цели и культуру организации. Например, основная цель *Nike* заключается в том, чтобы «испытать эмоции конкуренции, победы и сокрушения конкурентов». Следовательно, люди стимулируются духом соперничества и стремлением быть «свирепыми» [1].

Подбор персонала является средством обеспечения поведения, которое считается необходимым для поддержки культуры и стратегий организации. Нынешний акцент на компетенциях сотрудников иллюстрирует эту роль. Организационные стратегии и культура определяют, фокусируется ли основное внимание на технических навыках и формальной квалификации или личности, способности «вписываться» и потенциале для развития. *Toyota*, например, ищет людей,

умеющих работать в команде, у которых есть идеи для улучшения и которые могут продемонстрировать способность учиться. Следствием такого акцента на характеристиках сотрудников стало все более широкое использование психологических тестов при выборе сотрудников для конкретной оценки поведенческих характеристик. Это вызвало некоторую критику, потому что такой подход приводит к набору «молодой зеленой рабочей силы, без многолетней аккультурации в традиционных методах производства на профсоюзных заводах».

Таунли, например, критикует такие стратегии, потому что они дегуманизируют заявителей и способствуют управленческому контролю, создавая соответствующую требованиям рабочей силы, не состоящую в профсоюзах [5].

Очевидно, что современные организации теперь нуждаются в людях с различными навыками и способностями. Следовательно, организация может уничтожить свое уникальное конкурентное преимущество, если она игнорирует свою стратегическую миссию, цели и культуру при наборе персонала. Кроме того, это ставит под угрозу карьеру тех соискателей, которые не соответствуют стратегическим требованиям организации. Привлечение таких кандидатов – это просто дорогостоящая трата времени для всех участников.

### *Внешние источники найма*

Поиск кандидатов на должности осуществляется из источников за пределами компании. Внешние сотрудники, уже работающие в крупных компаниях или у конкурентов, лучше понимают бизнес-стратегию и рынок. Хотя привлечение внешних кандидатов может быть более жестким, но это оказывает некоторое положительное влияние на бизнес.

Численность таких источников превышает число внутренних источников найма. Внешние источники делятся на следующие группы.

1. *Профессиональные ассоциации.* Многие ассоциации предоставляют услуги по трудоустройству своих членов. Данная услуга заключается в составлении списков лиц, ищущих работу, и предоставления доступа членам ассоциации к этим спискам. Кроме того, публикации этих ассоциаций содержат объявления от работодателей, заинтересованных в наборе своих членов. Они особенно полезны для привлечения высокообразованных, опытных и квалифицированных кадров. Также рекрутеры могут сосредоточиться на конкретных соискателях, особенно на трудно заполняемых технических должностях.

2. *Реклама.* Это популярный метод поиска «новобранцев», так как многие рекрутеры предпочитают рекламу из-за их широкого

охвата. Газета является наиболее распространенным средством массовой информации, но для узкоспециализированных «новобранцев» объявления могут быть размещены в профессиональных или деловых журналах. Объявления должны содержать надлежащую информацию: содержание работы, условия труда, местоположение работы, компенсация, включая дополнительные льготы, спецификации работы, аспекты роста и т. д. Реклама должна продавать идею о том, что компания и работа идеально подходят для кандидата. Объявления о наборе персонала также могут служить корпоративной рекламой для создания имиджа компании. Это также экономически эффективно.

3. *Биржи труда.* Биржи занятости впервые были созданы в США в соответствии с положениями Закона о биржах труда (обязательное уведомление о вакансиях) 1959 г. Закон применялся ко всем промышленным предприятиям, в каждом из которых работало по 25 и более работников. Закон требовал, чтобы все промышленные предприятия уведомляли о вакансиях до их заполнения. Основными функциями бирж труда сейчас являются увеличение пула возможных заявителей и проведение предварительного отбора. Таким образом, биржи труда выступают связующим звеном между работодателями и потенциальными работниками. Они особенно полезны для найма «синих воротничков», «белых воротничков» и технических работников.

4. *«Набор в кампус».* Колледжи, университеты, научно-исследовательские лаборатории, спортивные площадки и институты являются благодатной почвой для рекрутеров.

5. *Входы, записи и беседы.* Наиболее распространенным и наименее дорогостоящим подходом для кандидатов являются прямые заявки, в которых соискатели подают письма или резюме. Прямые приложения также могут предоставить пул потенциальных сотрудников для удовлетворения будущих потребностей. С точки зрения сотрудников, вход предпочтительнее, поскольку он свободен от хлопот, связанных с другими методами найма. Хотя прямые заявки особенно эффективны при заполнении вакансий начального уровня и неквалифицированных должностей, некоторые организации составляют пулы потенциальных сотрудников из прямых заявок на квалифицированные должности. Записывают тех, кто отправляет письменные запросы. Этим соискателям предлагается заполнить формы заявок для дальнейшей обработки. *Talk-in* включает в себя встречу претендентов на работу с рекрутером (в соответствующую дату) для подробных переговоров. Подача заявления рекрутеру не требуется.

6. *Подрядчики.* Они используются для найма временных работников. Имена работников не вносятся в записи компании.

7. *Консультанты.* Они занимаются подбором управленческого и исполнительного персонала. Они полезны, так как имеют хорошие контакты и придают профессионализм процессу найма. Они также сохраняют анонимность потенциального работодателя и работника. Однако стоимость может быть сдерживающим фактором.

8. *«Охотники за головами».* Они пригодятся специализированному и квалифицированному кандидату, работающему в той или иной компании. Агент направляется представлять рекрутинговую компанию и кандидату делается предложение. Это полезный источник, когда обе вовлеченные компании находятся в одной и той же области. Но часто сотрудник неохотно принимает предложение, поскольку он боится, что его компания проверит его лояльность.

9. *Внутренние и внешние рекомендации.* Есть люди, которые имеют опыт работы в определенной области. Они имеют хорошую репутацией и позицию в компании. Есть определенные вакансии, которые заполняются рекомендациями таких людей. Самым большим недостатком этого источника является то, что компания вынуждена полностью полагаться на таких людей, которые впоследствии могут оказаться неэффективными.

10. *Случайные звонки.* Этот метод найма связан с использованием ранее отобранных кандидатов в качестве источника найма. Заявления, уже имеющиеся в бюро по трудоустройству, используются в качестве источников потенциальных кандидатов. Другими словами, лица, которые уже зарегистрированы в списке занятости, могут быть названы новыми кандидатами, а для трудоустройства отбираются наиболее подходящие. Этот метод позволяет избежать затрат на вербовку людей из других источников.

11. *Радио, телевидение и Интернет.* Радио и телевидение используются для охвата определенных типов кандидатов на работу квалифицированных рабочих. Радио и телевидение используются, но экономно. Компании в частном секторе не решаются использовать средства массовой информации из-за высоких затрат, а также потому, что они опасаются, что такая реклама заставит компании выглядеть отчаянными и повредит их консервативному имиджу. Тем не менее нет ничего по своей сути отчаянного в использовании радио и телевидения. Это зависит от того, что сказано и как это сделано. Интернет сегодня становится популярным вариантом подбора персонала, есть специализиро-

ванные сайты. Также на сайтах компаний есть отдельный раздел, в котором претенденты могут подавать свои резюме и заявки. Это обеспечивает более широкий охват.

12. *Конкуренты.* Этот метод широко известен как «браконьерство» или «рейдерство», которое включает в себя выявление нужных людей в конкурирующих компаниях, предложение им лучших условий и заманивание их. Тем не менее есть много этических вопросов, связанных с этим.

13. *Слияния и поглощения.* Когда организации объединяются, у них есть пул сотрудников, из которых некоторые могут больше не понадобиться. В результате новая организация фактически имеет пул квалифицированных кандидатов на работу, могут быть созданы новые рабочие места. Как новые, так и старые рабочие места могут быть легко укомплектованы персоналом из наиболее квалифицированных кандидатов из этого пула сотрудников. Данный метод облегчает немедленную реализацию стратегического плана организации.

14. *Стажировка.* Особая форма рекрутинга, которая предполагает трудоустройство сотрудника на временную работу. Со стороны компании нет обязательства нанимать работника на постоянную основу, как и нет обязательства со стороны работника занять постоянную должность в фирме. Наем студентов для работы в качестве студентов-стажеров обычно рассматривается как учебная деятельность, а не как рекрутинговая. Тем не менее организации, которые спонсируют программы стажировок, обнаружили, что такие программы представляют собой отличное средство найма выдающихся сотрудников.

15. *Непрошенные соискатели.* Многие соискатели самостоятельно посещают офисы известных компаний. Такие посетители считаются помехой для повседневного рабочего распорядка предприятия. Но это может помочь в создании кадрового резерва или базы данных вероятных кандидатов в организацию [2].

Достоинства внешних источников набора персонала заключаются в следующем:

- организация будет иметь преимущество новых навыков, новых талантов и нового опыта, если люди будут наняты из внешних источников;
- руководство сможет выполнять требования бронирования в пользу неблагоприятных слоев общества;
- проблему обиды и ревности можно избежать, завербовав кандидатов извне.

Недостатками внешних источников вербовки являются:

- лучшая мотивация и повышенный моральный дух, связанные с продвижением собственных сотрудников, теряются;
- внешний набор является дорогостоящим;
- если процессы найма и отбора не осуществляются должным образом, возникают шансы на то, что правильные кандидаты будут отклонены, а неправильные отобраны;
- высокая продолжительность обучения связана с внешним набором персонала.

### **3.2. Внутренний найм: значение, методы, преимущества и недостатки**

**Внутренний найм** – набор сотрудников внутри организации. При определении требований к сотрудникам следует уделять первоначальное внимание имеющимся сотрудникам компании. Это важный источник найма персонала, поскольку он открывает возможности для более эффективного развития и использования существующих человеческих ресурсов организации.

Есть два аспекта найма из внутренних источников. Они заключаются в следующем.

1. *Акции.* Относятся к продвижению по службе или повышению квалификации сотрудника, который уже внес вклад в организационную деятельность. Это делается путем перевода сотрудника на более высокую должность с расширенными обязанностями, возможностями, статусом и оплатой. Обычно многие компании заполняют более высокие вакансии, продвигая сотрудников, которые считаются подходящими для таких должностей. Это связано с тем, что такой подход оказывает положительное психологическое воздействие на других сотрудников, повышая их мотивацию к лучшей производительности.

2. *Переводы.* Это альтернативный метод продвижения. В соответствии с ним сотрудники набираются внутри компании путем перевода с одного рабочего места на другое. Это означает, что перевод относится к процессу обмена должностными обязанностями и ответственностью сотрудников из одного места в другое или из одного отдела в другой без какого-либо продвижения по службе в их должности или классе. Это хороший источник получения квалифицированных сотрудников из перегруженных отделов.

Существует два метода найма квалифицированных кандидатов в рамках внутреннего найма.

1. *Вакансии.* Объявление о вакансиях – это открытое приглашение всем сотрудникам организации подать заявку на вакантную должность. Предоставляет равные возможности всем сотрудникам, работающим в настоящее время в организации. Сегодня это стало очень распространенной практикой во многих организациях по всему миру. Объявление о вакансии делается через доски объявлений или в списках, доступных для всех сотрудников. Заинтересованные сотрудники подают заявку на рекламируемую должность.

2. *Рефералы сотрудников.* Это набор людей на основе рекомендации текущего сотрудника. Согласно этому методу кандидат назначается по рекомендации некоторых работающих в настоящее время сотрудников. Обычно это выдвижение супервайзерами. Это основной источник новых сотрудников на многих уровнях, включая профессионалов. Этот метод считается хорошим, если сотрудники рекомендуют действительно успешного кандидата. В то же время нельзя исключать возможность продвижения членов семьи или друзей сотрудника.

Преимущества внутренних источников найма:

- гарантирует, что сотрудники будут предпочтительнее внешних, следовательно, это дает им высокий моральный дух;
- приносят эффективные трудовые отношения между сотрудниками и руководством по мере их перевода и продвижения на желаемые места;
- предоставляет возможность для лучшего подбора квалифицированного и опытного персонала, который может хорошо выполнять работу;
- экономичен, так как организации не нужно тратить много денег на подбор сотрудников;
- переведенные или повышенные в должности сотрудники могут показывать более высокую производительность труда;
- каждый сотрудник получает возможность для трансфера и развития, что мотивирует его на более высокий уровень производительности, это помогает в развитии сотрудников;
- занимает меньше времени по сравнению с внешними методами найма.

Недостатки внутренних источников найма:

- ограниченный выбор талантов, имеющих в организации;
- требуют внедрения традиционных форм, систем, процессов и процедур, что ограничивает возможности свежих талантов в организации;

- внутренние сотрудники защищены от конкуренции, что развивает тенденцию среди них продвигаться по службе без каких-либо дополнительных знаний или таланта;
- будет наблюдаться тенденция направления друзей и членов семьи в организацию;
- источник предложения рабочей силы ограничен внутренним методом найма. Когда сотрудник продвигается по службе, его предыдущая должность остается вакантной, для ее заполнения должен быть нанят другой персонал, что может быть дорогостоящим делом.

### **3.3. Социальный рекрутинг – использование социальных сетей в процессе найма**

Социальный рекрутинг расширяет охват и помогает сегментации, таргетингу и позиционированию потенциальных соискателей. Он также повышает точность поиска по профилю. Вместо того, чтобы просто нанимать человека с самым привлекательным резюме, социальные сети могут гарантировать, что этот человек также лучше всего подходит для компании.

Многие крупные компании теперь нанимают работников из социальных сетей. Набор персонала, выполненный через сайт, является экономически эффективным, поскольку это бесплатно. Компании просматривают соответствующие профили и могут ознакомиться с рекомендациями, предоставленными знакомыми потенциальных кандидатов перед наймом работников.

Набор персонала через социальные сети / сетевые веб-сайты имеет свои преимущества, которые недоступны в других методах найма:

- более высокая точность, поскольку веб-сайты, социальные сети не имеют физических границ, кандидатов на работу можно искать географически в любой точке мира и находить с более высокой точностью, чем раньше, что повышает эффективность рекрутинга.
- поскольку все больше и больше людей сегодня используют эти веб-сайты, доступные вакансии могут заполняться быстрее;
- набор персонала в социальных сетях имеет низкую стоимость с высокой рентабельностью инвестиций. В большинстве случаев это почти бесплатно, так как на большинстве веб-сайтов можно свободно регистрироваться и использовать их;
- большое количество пользователей социальных сетей являются студентами, и они являются свежими талантами для должностей



начального уровня. Используя социальные сети, организация может легко привлечь этот кадровый резерв;

- использование социальных сетей / сетей для подбора персонала повышает узнаваемость бренда работодателя в Интернете и создает передовой имидж бренда.

Социальные сети, веб-сайты предлагают преимущества по сравнению с другими методами найма, но они также имеют свою долю рисков:

- хотя социальные сети, несомненно, останутся, станут ли они более центральной частью процесса найма или нет, еще предстоит доказать. Объем вербовки, осуществляемой через этот режим, по-прежнему очень низок, поскольку он находится на начальных этапах;

- при приеме на работу может иметь место дискриминация по признаку страны происхождения, религиозных предпочтений, инвалидности, возраста или сексуальной ориентации и т. д.

- набор через социальные сети не включает в себя четкие стандарты найма. Следовательно, любые отказы, основанные на более мягких критериях, могут привести к судебным искам о дискриминации, поданным отклоненными кандидатами.

### **3.4. Аутсорсинг процесса подбора персонала (RPO): определение, преимущества и риски**

**Аутсорсинг процесса найма (RPO)** – это процесс, при котором работодатель передает на аутсорсинг или передает всю или часть своей деятельности по подбору персонала экспертным услугам третьей стороны (как правило, профессиональным консультантам).

Ассоциация аутсорсинга процесса найма определяет RPO следующим образом: «Когда поставщик выступает в качестве внутренней функции найма компании для части или всех своих рабочих мест, поставщики RPO управляют всем процессом найма / найма от профилирования работы до адаптации нового сотрудника, включая персонал, технологию, метод и отчетность».

RPO и другие виды периодической поддержки найма, неподвижных обстоятельств и услуг по поиску руководителей существенно различаются. Поставщик услуг принимает на себя ответственность за процесс в RPO, в то время как в других видах кадровых услуг поставщик услуг является лишь частью процесса, контролируемого организацией, покупающей их услуги.

Временные, резервные и исполнительные поисковые фирмы предоставляли услуги по подбору персонала в течение многих десятилетий, но концепция аутсорсинга работодателя для управления и владения частью или всем процессом найма была впервые реализована в 1970-х годах на высококонкурентном высокотехнологичном рынке труда Силиконовой долины [6].

Испытывая трудности с поиском и наймом технических специалистов, этим компаниям приходилось платить большие гонорары специализированным внешним рекрутерам за укомплектование своих проектов. Чтобы сократить растущие расходы на рекрутинговые сборы, они начали изучать различные этапы процесса найма, которые могут быть переданы на аутсорсинг. Первоначальные программы аутсорсинга процесса найма (RPO) обычно состояли из закупочных списков потенциальных кандидатов у поставщиков RPO.

С годами концепция аутсорсинга все больше принималась бизнесом. Аутсорсинг процесса подбора персонала (RPO) также завоевал популярность среди управления человеческими ресурсами. RPO снизила накладные расходы из своих бюджетов, а также помогла улучшить конкурентное преимущество компании на рынке труда.

По мере того, как рынки труда становились все более и более конкурентоспособными, RPO становился все более приемлемым вариантом. В начале 2000-х годов все больше компаний начали рассматривать возможность аутсорсинга подбора персонала для основных частей своих потребностей в подборе персонала.

Фундаментальные изменения на мировом рынке труда усилили использование аутсорсинга процесса подбора персонала (RPO). Рынок труда сегодня очень динамичен: работники меняют работодателей чаще, чем в предыдущих поколениях. Дерегулирование рынков труда привело к сдвигу в сторону контрактной и неполной занятости и более короткого срока службы. Эти тенденции привели к активизации деятельности по набору персонала и способствовали использованию RPO. Даже в более медленные экономические времена или в периоды с более высокой безработицей компании рассматривают RPO как помощь в растущей потребности в отборе через большой пул кандидатов [1, 11].

### *Преимущества аутсорсинга процесса подбора персонала (RPO)*

Набор персонала рассматривается как процесс, влекущий за собой расходы в организации. Аутсорсинг процесса подбора персонала (RPO) помог специалистам по персоналу организации сосредоточиться на стратегических функциях и процессах управления человеческими ресурсами, а не тратить свои усилия, время и деньги на рутинную работу.

Аутсорсинг процесса найма помогает сократить расходы на подбор персонала примерно до 20 % и обеспечивает экономию за счет масштаба для крупной организации.

Аутсорсинг стал выгодным как для корпоративных организаций, которые используют услуги аутсорсинга, так и для консалтинговых компаний, которые предоставляют услуги. Помимо увеличения их доходов, процесс аутсорсинга также предоставляет бизнес-возможности поставщикам услуг, повышает набор навыков поставщиков услуг и доступ к различному корпоративному опыту.

1. *Время/скорость.* Наем рекрутинговой компании для выполнения подбора персонала для нового проекта экономит драгоценное время. Кадровое агентство уже имеет базу данных потенциальных клиентов, классифицированных по их навыкам, знаниям и опыту. После того, как требования предоставлены организацией и поставщиком услуг, отправляется список кандидатов, которые будут готовы к собеседованию.

2. *Деньги/затраты.* В традиционном процессе найма специалисты по персоналу должны прекратить свою текущую работу и сосредоточиться на процессе найма. Это проблема для малых и средних компаний, у крупных корпораций есть свои отделы подбора персонала. За счет аутсорсинга всего процесса подбора персонала эти компании экономят затраты, понесенные в процессе найма. Специалисты по персоналу могут сосредоточиться на своей текущей работе, не беспокоясь о процессе найма. В наши дни даже крупные компании передают свои процессы найма на аутсорсинг, чтобы снизить затраты.

3. *Качество.* Считается, что рекрутинговые потребности компании лучше реализуются владельцем или кем-то, кто работает на нее. Но при наборе нового персонала для конкретной работы или проекта это может быть очень сложно. Специализированные кадровые агентства имеют обширную базу резюме и сеть для поиска подходящего типа кандидата.

### *Риски аутсорсинга процесса подбора персонала (RPO)*

Хотя RPO имеет свои преимущества, он имеет свои собственные наборы ограничений/рисков. RPO будет успешным в контексте четко определенной корпоративной и кадровой стратегии. Компания должна управлять своей деятельностью RPO, обеспечивая первоначальное руководство и постоянный мониторинг для получения желаемых результатов.

1. *Свободное определение RPO.* Поскольку RPO является коммерческим понятием, а не конкретным определением, поставщики RPO

мало регулируются. Таким образом, кадровое агентство может брендировать свои услуги как RPO, фактически не структурируя их таким образом, чтобы обеспечить наибольшую выгоду для своих клиентов.

2. *Стоимость.* Хотя привлечение RPO рассматривается как метод экономии затрат, стоимость привлечения поставщика RPO может быть больше, чем стоимость внутреннего отдела найма, поскольку поставщик RPO, вероятно, будет иметь более высокие накладные расходы.

3. *Эффективность.* Если поставщик RPO не понимает или не стремится понять решение по подбору персонала, которое он будет предоставлять, это приведет к неправильно реализованному RPO, что снизит эффективность набора персонала.

4. *Неспособность предоставить необходимый персонал.* При поиске кандидатов в отраслях промышленности, где существует нехватка персонала, поставщики услуг RPO могут не обеспечить качество или объем персонала, необходимый их клиентам.

5. *Ранее существовавшие проблемы.* Если существующие в компании процессы найма неэффективны, или, если поставщик услуг не имеет соответствующих процессов / процедур найма для работы с клиентом, решение RPO может не работать. В такой ситуации компании лучше пройти программу оптимизации подбора персонала.

6. *Вовлеченность.* Отсутствие вовлеченности со стороны рекрутинговых компаний [12].

### **3.5. Преимущества и важность ротации рабочих мест**

Ротация рабочих мест является самым верным способом удержать сотрудника от жалоб и повседневной рутины. Работнику трудно поддерживать свой интерес к определенной работе. У людей есть тенденция, что они хотят получать выгоду от ротации рабочих мест, например обучение и опыт работы на разных работах в определенный период. В организации ротация рабочих мест имеет важное значение, поскольку она влияет на производительность сотрудников, а также влияет на прибыль компании или организации. При ротации рабочих мест сотрудники много развиваются и узнают, как будет выполняться задача или какой параметр требуется для разных заданий.

Хорошо спланированная ротация рабочих мест, запрограммированная в организации, имеет огромный потенциал положительного

влияния на удовлетворенность работой, вовлеченность людей и, наконец, на их удержание.

Преимущества и важность программ ротации рабочих мест в организации перечислены ниже.

## *1. Преимущества и последствия для бизнеса:*

- бизнес-результаты – эффективные системы улучшают бизнес-результаты, особенно в области продаж, улучшения продукта и обслуживания клиентов;

- повышение производительности – поскольку высококвалифицированные новаторы и лучшие исполнители работают на «правильной работе», производительность и эффективность этих людей будут умножаться, стимулируя и повышая эффективность всей рабочей силы;

- в более крупных организациях некоторые части бизнеса находятся на разных стадиях жизненного цикла (например, посев, запуск, создание, расширение, спад и выход). Проактивное и целенаправленное движение гарантирует, что человек попадает в бизнес-цикл, где его навыки и интересы лучше подходят;

- увеличение инноваций и генерации идей – перемещение людей в новые ситуации дает им возможность «рассматривать вещи как аутсайдера» и предлагать новые подходы, которые инсайдеры могут не видеть;

- обмен передовым опытом – по мере того, как все больше людей ротируются между бизнес-подразделениями, вероятность того, что лучшие практики будут обменены, быстро возрастает. Усиление внутреннего движения может привести к перекрестному обогащению идей между ранее изолированными бизнес-единицами;

- повышенная гибкость – способность перемещать таланты из областей с низкой доходностью в области с высокой повышает организационную гибкость и способность руководства перемещать ресурсы по мере изменения потребностей;

- лучшее понимание и сотрудничество – люди из разных подразделений могут научиться лучше понимать и ценить точку зрения других;

- улучшение контактов и отношений – увеличение внутреннего движения позволяет людям налаживать контакты и укреплять отношения с людьми за пределами непосредственной команды.

## *2. Преимущества и последствия управления людьми и управления персоналом:*

- доступно больше талантов – поскольку люди активно отбираются и перемещаются быстрее, есть больше квалифицированных людей, доступных менеджерам с внезапными или новыми стратегическими потребностями;

- улучшение имиджа работодателя – в условиях жесткой экономики все, вероятно, будут в значительной степени сосредоточены на безопасности работы. Если обратить внимание на внутренний найм, это укрепит имидж фирмы, поскольку таким образом она предлагает гарантию долгосрочной занятости. Повышенная безопасность может также увеличить коэффициент удержания текущих сотрудников. Отличные программы внутреннего движения часто хвалят сотрудники и деловая пресса;

- позволяет нанимать больше сотрудников начального уровня – заполняя большинство рабочих мест внутри компании через переводы или продвижения по службе, фирма делает почти весь свой внешний найм на «начальном уровне». Это хорошо, потому что рабочие места начального уровня дешевле заполнить, появляется больший пул кандидатов, у фирмы появляется больше времени для обучения и оценки «неизвестных» внешних сотрудников, пока они находятся на рабочих местах, где они могут нанести меньший ущерб;

- более высокие показатели удержания – быстрое движение сводит к минимуму разочарование и выгорание. Люди, работающие на своей «идеальной работе», вряд ли найдут лучшие условия за пределами фирмы;

- развитие лидерства – многочисленные возможности обучения на рабочем месте, вероятно, будут развивать лидеров быстрее и эффективнее, потому что задания по развитию будут включать в себя возможности руководить большим количеством команд при различных обстоятельствах;

- больше рекламных возможностей – более быстрое развитие и активное внутреннее движение создает большее количество новых возможностей для сотрудников;

- повышение уровня обучения – по мере того, как люди будут двигаться, они не только получают больше знаний, но и разработают механизмы для более быстрого обучения;

- повышение уровня развития технических навыков – перемещение между различными проектами дает больше возможностей для развития текущих технических навыков и изучения новых;

– сокращение времени производительности – нынешние сотрудники уже знают культуру и особенности компании, у них уже есть ряд контактов. В результате внутренние трансферы и продвижение по службе помогут начать работу раньше, потому что не нужно времени, чтобы набрать скорость;

– более низкий уровень «неудач на работе» – поскольку нанимаются люди, которые уже знают культуру, а руководство знает их набор навыков и производительность лучше, чем у внешних кандидатов. Уровень неудач и увольнений, как правило, ниже с внутренними переводами;

– снижение потребности в увольнениях – наличие большого процента работников, которые имеют широкий набор навыков в результате частого перемещения, означает, что они более способные переходить на новые рабочие места. Эти дополнительные возможности и гибкость означают, что больше работников может быть переведено, а не уволено из бизнес-подразделений, которые должны быть сокращены или закрыты;

– индивидуальные преимущества для сотрудников – отдельные сотрудники также получают выгоды от более быстрого внутреннего движения, например больше возможностей для развития и обучения, а также более быстрое общее карьерное движение;

– улучшение навыков менеджеров – с увеличением числа ротаций и обратной связи, исходящей от ротируемых, будет все труднее оставаться «скрытым» плохим менеджером в любой точке организации. Присоединение большего числа работников к команде может заставить менеджеров разрабатывать руководства по процедурам и шаблоны, чтобы новые сотрудники могли быстрее освоиться.

## *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Что понимается под термином «стратегический подбор персонала»?
2. Назовите внешние источники найма.
3. Назовите внутренние источники найма.
4. Назовите преимущества и недостатки внешних источников найма.
5. Назовите преимущества и недостатки внутренних источников найма.
6. Что включает в себя социальный рекрутинг?
7. В чем преимущества и недостатки социального рекрутинга?
8. Что понимается под аутсорсингом процесса найма (RPO)?

9. Назовите преимущества и недостатки аутсорсинга процесса подбора персонала.
10. Что понимается под ротацией рабочих мест?
11. Охарактеризуйте преимущества и важность программ ротации рабочих мест в организации.

### **3.6. Сущность, цели, проблемы адаптации персонала**

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

Показателем успешной адаптации является высокий социальный статус индивида в данной среде, а также его удовлетворенность этой средой в целом (например, удовлетворенность работой и ее условиями, вознаграждением, организацией и т. д.).

Показатели низкой адаптации – перемещение индивида в другую социальную среду (текучесть кадров, миграция и т. д.) либо отклоняющееся асоциальное поведение.

Подбор и прием на работу представляет собой довольно длительный и дорогостоящий процесс – к первому дню работы нового сотрудника компания уже затрачивает на него значительные средства. Поэтому компания заинтересована в том, чтобы принятый на работу сотрудник не уволился через несколько месяцев.

Однако, как показывает статистика, высокий процент принятых на работу покидает организацию именно в течение первых трех месяцев. Основные причины ухода – несовпадение реальности с ожиданиями и сложность интеграции в новую организацию.

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

Зачастую «новичок» приходит на предприятие, а его рабочее место не подготовлено, и никто особенно этим не озабочен, новичкам предоставляют право выплывать самим. Но поскольку первое впечатление обычно оставляет глубокий след, такая процедура может оказать длительное отрицательное воздействие на мотивацию и отношение сотрудника к работе.



«Опыт» такого рода может зачастую объяснять высокую текучесть кадров в первые недели или месяцы работы и причины, по которым новый сотрудник может испытывать чувство отчуждения и занять негативную позицию по отношению к организации с первого дня работы.

**Адаптация** – процесс со сложной структурой, включающей следующие взаимосвязанные аспекты: организационный, социально-психологический и профессиональный.

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

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

Принято выделять первичную и вторичную адаптацию.

*Первичная* происходит при первоначальном вхождении молодого человека в настоящую трудовую деятельность.

*Вторичная* происходит в двух случаях: при переходе работника на новое рабочее место, со сменой или без смены профессии, а также при существенных изменениях производственной среды, ее технических, экономических или социальных элементов.

Адаптация персонала – важная составляющая системы управления персоналом.

**Адаптация персонала** – это управляемый процесс приспособления нового работника к организационной культуре компании, к своему первичному коллективу, к требованиям, предъявляемым к нему компанией, и к собственному рабочему месту. Прежде всего, она необходима для того, чтобы сократить время, которое обычно требуется новому сотруднику, чтобы освоиться на новом месте и начать работать с максимальной отдачей. Таким образом, система адаптации выгодна как самому новому сотруднику, так и руководству компании [9].

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

способов принятия решений для начала работы в стандартных ситуациях. Она начинается с того, что после выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника [9].

Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния профессиональной среды, индивидуально-психологических качеств личности.

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

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

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

**Экономическая адаптация** – это адаптация к уровню и способам получения доходов.

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

сделано в процессе отбора) и ознакомить с процедурой эскалации проблем.

*Среди основных целей адаптации новых работников обычно выделяют следующие:*

- более быстрое достижение рабочих показателей, приемлемых для организации-работодателя;

- уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает работу и то, как работает организация. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его деятельность требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достигнуть установленных стандартов выполнения его обязанностей;

- вхождение работника в рабочий коллектив, в его неформальную структуру и ощущение себя членом команды;

- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новым работником. Тревожность и неуверенность в данном случае означают боязнь провалов в работе и неполную ориентацию в рабочей ситуации. Это нормальный страх перед новым и неизвестным;

- сокращение текучести кадров среди новых работников. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, то они могут отреагировать на это увольнением;

- экономия времени непосредственного руководителя и рядовых работников. Работник, который недостаточно адаптировался к работе в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей;

- развитие у нового работника удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу. Это является неременным условием высоких рабочих показателей;

- снижение издержек по поиску нового персонала;

- формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства) [6].

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

По статистике 90 % сотрудников, уволившихся в течение первого года работы, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Чтобы снять большинство проблем адаптации сотрудника, необходимы специальные процедуры его введения в организацию (подразделение и должность).

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

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

- ускорить процесс достижения новым сотрудником высокой продуктивности и качества выполняемых работ;

- обеспечивать вхождение сотрудника в коллектив в максимально сжатые сроки;

- способствовать появлению чувства удовлетворенности работой и снятию стрессового состояния нового специалиста (снижение тревожности и неуверенности в связи с новой ситуацией);

- способствовать решению нестандартных (в том числе конфликтных) ситуаций;

- снизить текучесть кадров в организации;

- уменьшить стартовые издержки за счет уменьшения сроков достижения новым сотрудником установленных стандартов выполнения работ [8].

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

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

- выделение рабочего места новому сотруднику;

- представление сотрудника коллективу;

- ознакомление сотрудника со сложившимися традициями, стилем общения и взаимоотношений организации;

- ознакомление сотрудника с правилами внутреннего трудового распорядка;

- ознакомление сотрудника с должностными обязанностями, способами взаимодействия в коллективе, оформление кадровых документов;

- проведение необходимого инструктажа (техника безопасности, охрана труда, противопожарные меры и т. д.);
- ознакомление сотрудника с историей организации, ее миссией, миссией самого сотрудника, его зоной ответственности и полномочий;
- ознакомление сотрудника с системой материальной и нематериальной мотивации и социальным пакетом организации;
- назначение наставника новому сотруднику;
- ознакомление сотрудника с требованиями к обеспечению качества работ;
- ознакомление сотрудника с бизнес-процессами, технологическими процессами и используемым в организации оборудованием;
- постановка задач новому сотруднику на испытательный срок;
- объяснение критериев оценки выполнения поставленных задач;
- корректировка и контроль выполнения задач, поставленных на испытательный срок;
- завершение процесса адаптации (как правило, окончание испытательного срока);
- поддержка и дальнейшее развитие нового сотрудника на протяжении всего периода работы в организации [6].

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

В крупных организациях обычно практикуется наставничество – опытный сотрудник в процессе делового общения на рабочем месте знакомит нового сотрудника с правилами работы, обязанностями, принятыми нормами взаимодействия. Все это необходимо для того, чтобы новый сотрудник после выхода на работу не ощущал себя «чужим», быстрее познакомился с коллективом, традициями организации, корпоративной культурой.

Наставником, как правило, выбирают сотрудника организации, который положительно зарекомендовал себя. Это может быть линейный руководитель или сотрудник данного подразделения, имеющий опыт работы в организации. Именно на наставнике лежит основная часть работы по профессиональной адаптации.

Но чтобы наставничество было максимально эффективным, HR-специалисты обязаны контролировать и корректировать работу настав-

ника. Для того, чтобы сам наставник был заинтересован в обучении нового сотрудника, вводятся дополнительные бонусы как за сам процесс наставничества, так и за успешно пройденный испытательный срок новым сотрудником.

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

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

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

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

В преодолении социально-психического барьера на новом месте работы сотруднику обязательно должен помогать HR-специалист, который познакомит его с коллективом, расскажет о традициях, существующих в организации, даст четкое определение миссии компании, ее «веса» на рынке.

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

Серьезные проблемы с адаптацией возникают у тех сотрудников, которые устраиваются на работу впервые, особенно если первое место работы – крупная организация со сложной организационной структурой и большой численностью персонала. У таких сотрудников еще нет

опыта организационного поведения, поэтому часто возникают сложности в общении с коллегами. Как правило, новый сотрудник не решается обратиться для получения информации к коллегам, не умеет работать со служебной документацией и т. д.

Для того, чтобы адаптация была наиболее благоприятна, должен существовать ряд документов, в которых четко прописаны система задач на период адаптации сотрудника, критерии оценки работы в этот период, сроки реализации той или иной цели, структура самой организации и схема взаимодействия отделов. При этом руководитель, наставник или сотрудник службы персонала должен постоянно общаться с новым сотрудником, обсуждать текущие вопросы, указывать на ошибки и объяснять пути их устранения.

Нельзя недооценивать важность таких документов, как положение о подразделении или должностная инструкция. Именно с их помощью новый сотрудник может ознакомиться со своими должностными обязанностями, правами и ответственностью, структурой отдела. К сожалению, во многих крупных организациях этим внутренним документам не придают большого значения. Они, как правило, были написаны давно и не корректировались, да и само составление документов проходило формально. В итоге данные документы ничем не могут помочь новому сотруднику.

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

## 3.7. Система адаптации персонала

Наконец, долгожданный специалист найден и выходит на работу. Все ждут его с нетерпением, а еще больше ждут результатов его работы, причем как можно быстрее. Все думают, что с его приходом в компании настанут счастливые времена, уйдут все проблемы и трудности. Проходит месяц, два, уже заканчивается испытательный срок, а результата нет. И все задаются вопросом, почему надежды не оправдались, где была совершена роковая ошибка. Такое замечательное резюме, как хорошо он рассказывал о своих умениях и успехах на собеседованиях, такие замечательные хвалебные рекомендации. Так почему же надежды не оправдались?

Необходимо сделать так, чтобы новый сотрудник быстро вник в поставленные перед ним задачи и оперативно начал их решать.

Психологи утверждают, при трудоустройстве человек испытывает сильный стресс. Корень этого стресса – ситуация неизвестности: смогу ли я справиться, а как меня примут. Именно этот стресс мешает человеку работать качественно и эффективно с первых дней. По данным тех же психологов, продолжительность адаптации линейного персонала в среднем 3–4 недели, а для руководителей среднего звена она увеличивается до 8 недель.

Новичок, самостоятельно вживаясь в коллектив, основные силы тратит не на решение поставленных задач, а на то, чтобы заслужить уважение своих новых коллег, создать для себя благоприятную атмосферу и безопасные условия для работы. И пока новички адаптируются к новым условиям, компания тем временем теряет рынок, недополучает прибыль, и чем дольше продолжается этот период, тем сложнее будет вернуть утраченные позиции. Поэтому можно с уверенностью утверждать, что обе стороны заинтересованы в сокращении периода адаптации.

Человек так устроен, что всегда стремится к идеалу, но не всегда может его достичь. Так же и с новым сотрудником – как бы мы не старались, все равно будет существовать период адаптации, когда человек привыкает к новым людям, новым условиям и требованиям, существующим в новой компании. Но в силах HR-специалиста сократить этот период более чем в два раза – с 3–4 до 1–2 недель.

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



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

- подробнее ознакомиться с деятельностью предприятия;
- понять организационную структуру и порядок принятия решений компании;
- понять суть работы, что от него требуется;
- быстрее обучиться необходимым для работы дополнительным навыкам;
- быстрее установить отношения с коллегами;
- найти свое место в команде.

В систему адаптации персонала может входить:

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

Система наставничества обеспечивает быструю и технологичную передачу стандартов работы, знаний и навыков от опытных сотрудников к новичкам без отрыва от производства. Хорошо зарекомендовала себя в крупных розничных сетях, производственных компаниях.

Порядок работы наставников закрепляется в Положении о наставничестве.

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

Планы адаптации разрабатываются, как правило, для разных категорий должностей, например для топ-менеджеров, руководителей, ключевых специалистов.

Индивидуальный план адаптации может включать специализированные мероприятия, стажировки и другие мероприятия, позволяющие новому сотруднику быстро и наилучшим образом войти в курс дел и освоить информацию, необходимую ему для принятия решений.

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

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

Для организации система адаптации значительно снижает текучесть персонала на испытательном сроке, что приводит к сокращению затрат на подбор персонала.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

*Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, например технологии деятельности, внешней инфраструктуры, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, видами поведения и т. д.

*Этап 2. Ориентация.* Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

*Этап 3. Действительная адаптация.* Этот этап заключается в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

*Этап 4. Функционирование.* Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1–1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала [7].

### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Что понимается под термином «адаптация персонала»?
2. Что является показателем успешной адаптации?
3. Каковы основные причины ухода из компании новых сотрудников?
4. Каковы цели адаптации новых сотрудников?
5. Охарактеризуйте первичную адаптацию.
6. Охарактеризуйте вторичную адаптацию.
7. Каковы цели и инструменты профессиональной адаптации?
8. Каковы цели и инструменты психофизиологической адаптации?
9. Каковы цели и инструменты социально-психологической адаптации?
10. Каковы цели и инструменты экономической адаптации?
11. Каковы цели и инструменты организационно-административной адаптации?
12. Какие задачи призвана решать адаптация персонала на предприятии?
13. Система адаптации предполагает проведение ряда взаимосвязанных процедур и действий. Назовите и охарактеризуйте эти процедуры и действия.
14. Что такое наставничество?
15. Какую роль выполняет наставник?
16. Кто может быть наставником?

17. Что включает в себя система адаптации персонала?
18. Как строится план адаптации?
19. Назовите этапы процесса адаптации.
20. Охарактеризуйте этап процесса адаптации «Оценка уровня подготовленности новичка».
21. Охарактеризуйте этап процесса адаптации «Ориентация».
22. Охарактеризуйте этап процесса адаптации «Действенная адаптация».
23. Охарактеризуйте этап процесса адаптации «Оценка уровня подготовленности новичка».
24. Охарактеризуйте этап процесса адаптации «Функционирование».

## 4. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

### 4.1. Детерминанты удовлетворенности работой

Удовлетворенность работой является психологическим аспектом, это выражение чувств по поводу работы. Удовлетворенность работой – это отношение, постоянное впечатление, сформированное о работе. Сотрудники взаимодействуют с людьми и другими ресурсами во время работы. В процессе они испытывают положительные или отрицательные эмоции по поводу содержания работы.

#### *Важнейшие детерминанты удовлетворенности работой*

Удовлетворенность работой неосвязаема и многоизмерительна. На удовлетворенность работой сотрудников влияет ряд факторов, которые можно разделить на две категории: это организационные и личностные переменные.

#### *Организационные детерминанты*

Сотрудники проводят большую часть времени в организациях. Поэтому ряд организационных факторов определяет удовлетворенность сотрудников работой. Организации могут повысить удовлетворенность работой, управляя организационными факторами. Основными организационными детерминантами являются следующие:

1. *Зарплата.* Это сумма вознаграждения, которую работник ожидает за выполненную работу. Это инструмент удовлетворения потребностей. Каждый рассчитывает получить соразмерное вознаграждение. Заработная плата должна быть справедливой, разумной и равноправной. Чувство справедливого и равноправного вознаграждения обеспечивает удовлетворенность работой.

2. *Характер работ.* Характер работы оказывает значительное влияние на удовлетворенность. Рабочие места, связанные с использованием интеллекта, творческих способностей, возможностей для большей свободы, делают сотрудника удовлетворенным работой. Чувство скуки, рутинные задачи, наоборот, приводят к неудовлетворенности.

3. *Условия труда.* Хорошие условия труда необходимы для мотивации сотрудников. Они обеспечивают ощущение безопасности, комфорта и мотивации. Плохие условия труда дают ощущение, что здоровьем угрожает опасность.

4. *Содержание работы.* Содержание работы относится к таким факторам, как признание, ответственность, продвижение, достижения

и т. д. Рабочие места, связанные с различными, менее повторяющимися задачами, приводят к большей удовлетворенности работой. Работа, имеющая плохое содержание, порождает неудовлетворенность.

5. *Организационный уровень.* Работа более высокого уровня рассматривается как престижная, уважаемая. Сотрудники, работающие на рабочих местах более высокого уровня, выражают большую удовлетворенность работой, чем те, кто находится на рабочих местах более низкого уровня.

6. *Возможности для продвижения.* Продвижение по службе – это достижение в жизни. Продвижение по службе дает больше оплаты, ответственности, полномочий, независимости и статуса.

7. *Рабочая группа.* Существование групп в организациях является распространенным явлением. Это естественное желание людей взаимодействовать с другими. Эта характеристика приводит к формированию рабочих групп. Изолированные рабочие не любят свою работу. Рабочая группа оказывает огромное влияние на удовлетворенность сотрудников. Удовлетворенность индивида во многом зависит от взаимоотношений с членами группы, групповой динамики, групповой сплоченности и собственной потребности в принадлежности.

8. *Стили лидерства.* Стиль лидерства также определяет уровень удовлетворенности работой. Демократический стиль руководства повышает удовлетворенность работой. Демократичные лидеры способствуют дружбе, уважению и теплым отношениям между сотрудниками. И наоборот, сотрудники, работающие под руководством авторитарных лидеров, выражают низкий уровень удовлетворенности.

### *Персональные детерминанты*

Удовлетворенность работой связана с психологическими факторами. Поэтому ряд личностных факторов определяет удовлетворенность работой сотрудников, они упоминаются ниже.

1. *Личность.* Индивидуально-психологические условия определяют личность. Такие факторы, как восприятие, отношение и обучение, определяют психологические условия. Поэтому эти факторы определяют удовлетворенность индивидов.

2. *Возраст.* Возраст является важным фактором, определяющим удовлетворенность работой. Сотрудники более молодого возраста, обладающие более высоким уровнем энергии, вероятно, будут чувствовать себя более удовлетворенными. По мере того, как сотрудники становятся старше, уровень стремления увеличивается. Если они не могут найти свое стремление выполненным, то чувствуют себя неудовлетворенными.

3. *Образование.* Образование дает возможность для развития личности. Высокообразованные сотрудники обладают настойчивостью, рациональностью и мыслительной силой. Поэтому они могут понять ситуацию и оценить ее положительно.

4. *Гендерные различия.* Пол, раса, национальность работников определяют удовлетворенность работой. Женщины с большей вероятностью будут удовлетворены, нежели их коллеги, даже если заняты на небольших работах.

Некоторые другие факторы, которые определяют удовлетворенность работой: обучение, автономия навыков, характеристики работы, непредвзятое отношение руководства, социальный статус и т. д. Руководители должны учитывать все эти факторы при оценке удовлетворенности сотрудников и повышении ее уровня.

## 4.2. Система вознаграждений: значение, цели и требования

**Вознаграждение** – это объективный способ описать положительную ценность, которую человек приписывает объекту, поведенческому акту или внутреннему физическому состоянию.

Деньги являются распространенным видом вознаграждения. В большинстве случаев организация вознаграждает своих сотрудников повышением заработной платы или высокой премией. Деньги – это самый прямой и простой способ вознаградить персонал и создать чувство удовлетворения.

В настоящее время компании вносят множество изменений в свою систему вознаграждений. Система вознаграждения используется в качестве важнейшего инструмента для стимулирования роста бизнеса и повышения морального духа персонала. Важно согласовать правильные меры и системы вознаграждения со структурой и культурой фирмы.

Организация должна осознавать важность системы вознаграждения и тратить достаточно рабочей силы и ресурсов для разработки достойной системы вознаграждения.

### *Пять основных целей системы вознаграждений*

Чтобы разработать эффективную систему вознаграждения, организация должна полностью понять ее значение, а также установить четкие цели для нее.

Это пять ключевых целей, которые могут быть достигнуты путем применения системы вознаграждения.

1. *Привлечение и удержание.* Исследования показывают, что система вознаграждения может напрямую влиять на выбор работы, профессии и на текучесть кадров в организации. Организации, которые дают самые высокие награды, как правило, привлекают и удерживают больше людей. Это указывает на то, что лучшая система вознаграждения может дать более высокий уровень удовлетворенности сотрудника, что приведет к снижению текучести кадров в организации.

Организации необходимо сохранять высокопроизводительных сотрудников и убирать неэффективных сотрудников. Чтобы сохранить лучших исполнителей, текущую систему вознаграждения необходимо сравнить с другими организациями. Руководство компании должно убедиться, что ее система вознаграждения превосходит систему конкурентов.

Тем не менее, очень дорого поддерживать более высокую систему вознаграждения, поскольку это увеличивает трудозатраты организации. В некоторых организациях затраты на рабочую силу покрывают 50 % от общих эксплуатационных расходов. Кроме того, если все сотрудники награждаются на одном уровне, это может вызвать чувство неравенства, потому что лучшие исполнители, вероятно, будут чувствовать несправедливое отношение, когда они вознаграждаются на том же уровне, что и плохие исполнители в той же организации.

## 2. *Мотивация исполнения.*

Система вознаграждений должна быть напрямую связана с эффективной работой. Сотрудники должны получать вознаграждение в соответствии с их потребностями. Как только сотрудники будут вознаграждены за их выдающуюся работу, они будут еще больше совершенствовать свой рабочий процесс. Эффект этой системы вознаграждения зависит от ситуации и потребностей людей. Есть три фактора, которые могут повлиять на эффект мотивации.

*Ожидаемая производительность и результат.* Люди ожидают, что, если они будут вести себя определенным образом, они получат определенные результаты. Например, если человек продает десять единиц продукта в течение одного месяца, он будет получать свою базовую зарплату без каких-либо дополнительных бонусов. С другой стороны, они могут получать 15 % комиссии, если будут продавать 15 единиц в месяц. В этом случае сотрудники будут мотивированы на достижение более высокого уровня продаж.

*Привлекательность.* Исходя из восприятия персонала, результат системы вознаграждения приведет к различной привлекательности для сотрудников. Например, некоторые сотрудники хотят, чтобы их повысили, поскольку у них больше желания получить власть и контроль.



Другие сотрудники могут предпочесть увеличение своей заработной платы, а не продвижение по службе. Фирме необходимо понять потребности сотрудника и выбрать наиболее привлекательный способ удержания и привлечения. Сотрудников, которые хотят руководить командой и управлять людьми, фирма может продвигать в качестве лидеров команды. Для сотрудников, которые наслаждаются взаимодействием с клиентом, организация может увеличить комиссию.

*Ожидаемые усилия и производительность.* Ожидание представляет собой восприятие человеком того, насколько трудно будет достичь определенного поведения. Например, если у сотрудника очень негативные мысли, он чувствует, что никогда не сможет достичь цели. Однако, если организация создает позитивную рабочую среду, сотрудники будут чувствовать, что цель достижима, и будут мотивированы, чтобы достичь цели и получить вознаграждение. Поэтому большинство компаний хотят побудить своих сотрудников мыслить позитивно и верить, что цель достижима. Это помогает персоналу повысить производительность.

### *3. Создание позитивной организационной культуры.*

Система вознаграждения может помочь фирме создать позитивную культуру. В зависимости от того, как системы вознаграждения разрабатываются и управляются, организационная культура будет выстраиваться в соответствии с этими факторами. Например, система вознаграждения может влиять на культуру, ориентированную на человеческие ресурсы, предпринимательскую, инновационную справедливую культуры, культуру, основанную на компетенциях и культуру участия. Это также может повлиять на общение, мотивацию и удовлетворенность сотрудников. Например, они будут упорно трудиться, чтобы достичь своей личной ценности, если их усилия признаны организацией. Однако, если организация вознаграждает всех сотрудников в равной степени, не оценивая усилия каждого человека, большинство сотрудников, как правило, ослабевают.

Сложившаяся культура должна соответствовать следующим стандартам:

- человек считает, что лучшее поведение приведет к лучшим результатам;
- человек чувствует, что награда достаточно привлекательна для него, чтобы улучшить свою работу. Организация должна понимать потребности персонала;

– человек считает, что можно достичь определенного уровня цели. Фирма должна поощрять персонал мыслить позитивно и ставить перед ними достижимую цель.

#### *4. Совершенствование навыков и знаний.*

Система вознаграждения может поощрять сотрудников постоянно улучшать свои навыки. Фирма может платить сотрудникам в зависимости от их уровня квалификации. Сотрудники будут мотивированы посещать дополнительные курсы и совершенствовать свои навыки.

#### *5. Укрепление организационной структуры.*

Система вознаграждения может укрепить и определить организационную структуру. Фирма может не предвидеть влияния системы вознаграждения на изменения структуры фирмы. Тем не менее, системы вознаграждения могут оказывать сильное влияние на то, насколько интегрирована организация и насколько она дифференцирована.

Например, если компания хочет создать единую структуру, она может одинаково вознаграждать всех сотрудников. В этом случае будет поощряться больше командной работы, внутри организации будет меньше конкуренции. Если фирма хочет дифференцировать лучших исполнителей от средних, можно применить систему вознаграждения, которая создает более конкурентную среду. В этой системе сотрудники сосредотачиваются на своей индивидуальной работе, а не на выгоде всей команды.

#### *Требования к идеальной системе вознаграждений*

После определения цели системы вознаграждения организации также необходимо понять потребности своих сотрудников. Хорошая система вознаграждения может удовлетворить потребности персонала, чтобы максимизировать ее эффект. Система вознаграждения должна отвечать четырем основным потребностям сотрудников:

1. *Компенсация.* Ежемесячная базовая заработная плата (должностной оклад).

2. *Преимущества.* Распределение организационной прибыли, бонусы и другие виды материального вознаграждения персонала

3. *Распознавание.* Сотрудники хотят, чтобы их признали за их усилия и хорошую работу. Организации необходимо создать возможности для того, чтобы сотрудники имели больше информации и получали признание.

4. *Признательность.* Фирма должна выражать признательность сотрудникам за их достижения. Фирма может показать свою признательность, продвигая по карьерной лестнице и раздавая награды лучшим исполнителям.

Многие компании упускают один или несколько из этих элементов (обычно признание и/или оценку). Большинство фирм сосредотачиваются только на финансовой компенсации, поскольку это самый простой способ вознаградить персонал, однако многие сотрудники делают акцент на признании и признательности. Если фирма упустит эти два элемента, она не сможет эффективно удерживать персонал.

Кроме того, идеальная система вознаграждения должна быть в состоянии наградить как производительность, так и поведение сотрудника. Производительность легче измерить, поскольку это прямое сравнение между желаемой целью и фактической производительностью сотрудника.

Сложнее использовать систему вознаграждения, чтобы повлиять на поведение сотрудника. Фирма должна определить поведение, которое должен принять сотрудник, и разработать систему вознаграждения, основанную на этой цели. Например, производственные фирмы будут награждать сотрудников на основе эффективности их работы. Целью системы вознаграждения является мотивация персонала к достижению более высокой производительности. С другой стороны, большинство дизайнерских компаний больше сосредоточены на инновациях и творчестве персонала. Фирма будет вознаграждать сотрудников, которые не просто проводят время в офисе, но и предлагают креативные идеи для бизнеса.

Согласно этой теории, идеальная система вознаграждений должна быть в состоянии удовлетворить потребности персонала и эффективно влиять на поведение персонала на основе потребностей организации.

*Факторы, которые необходимо учитывать при разработке системы вознаграждения*

Только установить четкую цель и понять требования идеальной системы вознаграждения недостаточно для ее достойной разработки. Фирме необходимо рассмотреть целесообразность системы вознаграждений, прежде чем приступать к этапу проектирования.

Есть несколько распространенных вопросов, на которые необходимо ответить, прежде чем приступить к разработке системы вознаграждения.

*Должна ли система вознаграждения быть движущей силой или подкреплением поведения?* Организация может мотивировать персонал, используя систему вознаграждения. Однако это не должно быть единственной движущей силой для сотрудников.

*Как организация хочет позиционировать себя на рынке труда?* Предоставляя привлекательную систему вознаграждения, организация

может набирать и удерживать лучшую рабочую силу. Фирма также должна позиционировать себя на основе своего финансового состояния и внешней рыночной среды.

*Какая часть общего вознаграждения будет распределена по программам денежных средств, справедливости и социальных пособий?* Система вознаграждений может применяться во многих различных формах. Помимо наличных денег, такие социальные пособия, как страхование и социальное обеспечение персонала, также могут вносить вклад в общую систему вознаграждения.

*Какое кредитное плечо должно иметь переменное вознаграждение (сколько заработной платы должно подвергаться риску на разных уровнях организации)?* Фирма должна учитывать размер капитала, который должен быть использован для применения системы вознаграждения. Как чрезмерная, так и недостаточная выплаты системы вознаграждений приведут к серьезным последствиям. Размер выплаты должен быть сопоставим со среднерыночным уровнем заработной платы.

Фирма должна серьезно рассмотреть эти операционные вопросы, чтобы обеспечить эффективность системы вознаграждения.

*Эффективный способ проектирования системы вознаграждений*

После определения цели, требований и рассмотрения идеальной системы вознаграждения организация может перейти к стадии проектирования.

Системы вознаграждения должны быть в состоянии вписаться в операционную систему организации. Это напрямую повлияет на эффективность организации и опыт работы сотрудника. Поэтому крайне важно разработать систему вознаграждения, учитывающую тип отрасли и структуру организации.

Во многих крупных организациях система вознаграждения не берется исключительно из книги. Изменения будут сделаны на базе основных ценностей организации, особенностей процесса и практики системы. Организация должна привести систему вознаграждения в соответствие со следующими ключевыми факторами в процессе проектирования.

*Основной принцип.* Это ключевая ценность организации. Фирма должна помочь сотрудникам построить доверие по основному принципу. Основным принципом может быть вера в оплату за результаты; вера в секретность в отношении заработной платы и других фундаментальных долгосрочных обязательств, например, награда за выслугу лет.

Вся система вознаграждений должна быть разработана на базе этого основного принципа. Фирма должна поддерживать последовательность при применении системы вознаграждения. Это недостаточно убедительно, если фирма продолжает менять свой основной принцип и систему вознаграждения. Например, если фирма хочет создать справедливую и единую рабочую среду, система вознаграждения должна относиться к каждому сотруднику одинаково. Если фирма хочет создать конкурентную рабочую среду, система вознаграждения должна приносить пользу только лучшим исполнителям. Система создаст разрыв между лучшими и средними исполнителями.

*Особенности процесса.* Функция процесса будет определять, как система вознаграждений может быть реализована в организации. Например, коммуникационная политика будет определять подход к системе вознаграждения. Система вознаграждения должна подчеркивать преимущества достижения цели, а не напоминать сотрудникам о последствиях ее недостижения. Система вознаграждений должна соответствовать технологическим особенностям фирмы.

*Системные практики.* Системная практика может определить способ вознаграждения сотрудникам. Это включает в себя такие системы оплаты труда, как планы распределения прибыли и другие организационные программы социального обеспечения. Вместо того, чтобы выплачивать фиксированную зарплату, фирма может делиться своей выгодой, выплачивая бонус ежеквартально. Способ предоставления системы вознаграждения должен определяться потребностями персонала и системной практикой организации. Различные организации имеют различные способы предоставления своих систем вознаграждения.

Компаниям необходимо учитывать многие факторы, чтобы разработать достойную систему вознаграждения, которая может наилучшим образом вписываться в их организационные структуры. Организация должна учитывать свою основную ценность, функции процесса и системные практики при разработке системы вознаграждения.

### 4.3. Теории мотивации

**Мотивация** – это создание стимулов и рабочей среды, которые позволяют людям работать в меру своих возможностей в погоне за организационным успехом. Это обычно рассматривается как магические побуждения, которые позволяют менеджерам заставить других достичь своих целей. С начала двадцатого века произошел сдвиг, по крайней мере, в теории. Многие теоретики управления дали представление о мотивации. Мотивация может повлиять на результаты любой фирмы.

Организации и компании в значительной степени полагаются на эффективность производственного персонала, чтобы убедиться, что продукты производятся в количестве, которое отвечает спросу клиентов. Если этим сотрудникам не хватает мотивации производить и работать в меру своих возможностей и удовлетворять спрос клиентов, то организация может столкнуться с проблемой, которая может привести к серьезным последствиям.

Традиционная форма мотивации утверждала, что люди могут быть движимы страхом, и поэтому менеджеры должны быть жесткими. Такой подход заставлял сотрудников делать минимум и работать только пока их руководитель наблюдает. Исследования мотивации и ее влияния на отдельных лиц и сотрудников проводятся с середины XX века.

Существует интенсивная конкуренция в результате технологического прогресса, демографических изменений, глобализации, которая оказывает большее давление на организации, чтобы они предоставляли продукты и услуги с постоянным улучшением.

Теории мотивации выявляют индивидуальные потребности, их ожидания и реакцию как на внутреннюю, так и на внешнюю среду. Наиболее важные теории мотивации обсуждаются ниже.

#### *Иерархия потребностей Маслоу*

Новаторская теория на тему мотивации и потребностей человека была выдвинута Абрахамом Маслоу в 1954 г. Он заявил, что есть некоторые фундаментальные потребности для человека, которые могут быть организованы иерархическим образом. Он утверждал, что сотрудники мотивированы на удовлетворение ряда разнообразных потребностей. По словам Маслоу, до тех пор, пока не будут удовлетворены самые насущные потребности, другие мало влияют на поведение сотрудника. Как только потребность удовлетворена и, следовательно, менее существенна, появляются другие потребности и становятся мотиваторами поведения [8].

В основе иерархии лежат физиологические потребности: еда, одежда и т. д. Они считаются первичными, поскольку сотрудники концентрируются на удовлетворении их удовлетворении раньше других. Физиологические потребности, согласно Маслоу, являются наиболее насущными. Как только эти потребности удовлетворены, появляется следующий уровень, когда сотрудник начинает беспокоиться о необходимости безопасности как дома, так и на рабочем месте.

Аналогичным образом, как только потребность в безопасности также удовлетворена, сотрудник стремится к чувству членства или принадлежности и одобрению со стороны других. Как только сотрудник находит свое место в группе или команде, возникает потребность и желание быть уважаемым и признанным. Маслоу утверждает, что при удовлетворении всех этих потребностей сотрудники затем мотивированы желанием «самоактуализироваться» и достичь того, что они считают своим максимальным потенциалом.

### *Двухфакторная теория Герцберга*

Согласно Фредерику Герцбергу, отношение человека к работе может определять успех или неудачу. В то время как Маслоу рассматривал индивидуальные потребности, Херцберг пытался выяснить, как сотрудники относятся к своей работе и что на самом деле их мотивирует. В 1959 г. он создал свою двухфакторную теорию, рассматривая причины удовлетворенности и неудовлетворенности работой в попытке полностью узнать, что мотивирует людей. Он разделил потребности на две категории: гигиенические факторы и мотиваторы.

Гигиенические факторы Герцберга могут быть связаны с иерархией потребностей Маслоу, а точнее, с жизненно важными потребностями в основе иерархии. Гигиенические потребности учитывают потребности, возникающие из физиологических, безопасных и социальных или потребностей в принадлежности. Однако они не делают сотрудников полностью довольными своей работой, а просто позволяют избегать неудовлетворенности. Мотивирующими факторами являются те потребности, которые позволяют получать психологический рост и прогресс на работе. Они очень сильно связаны с идеей самоактуализации и признания.

Герцберг заявил, что некоторые характеристики связаны с удовлетворенностью, а другие – с неудовлетворенностью работой. Такие внутренние факторы, как достижения, продвижение, признание, ответственность, связаны с удовлетворенностью работой. Неудовлетворенность является результатом внешних факторов: политика компании, надзор, условия труда и т. д. Он утверждает, что работа не приносит

удовлетворения, если только устраняются неудовлетворительные факторы, и поэтому неудовлетворенность не является противоположностью удовлетворенности работой. Чтобы понять мотивацию работника, необходимо знать отношение конкретного сотрудника [6].

Герцберг интересовался крайностями, когда рабочие либо хорошо относились к работе, либо плохо, и это приводило к развитию внешних и внутренних факторов. Внешние факторы называются факторами гигиены или обслуживания и связаны с неудовлетворенностью работой. Внутренние факторы, с другой стороны, приводят к удовлетворенности работой. Факторы были названы мотиваторами роста, потому что они были связаны с высоким уровнем удовлетворенности работой. Эти два фактора одинаково важны при объяснении того, что мотивирует сотрудника. Они объясняют предположение Герцберга о мотивации как похожее на «внутреннюю самозаряжающуюся батарею». Чтобы сотрудники стали мотивированными, энергия должна исходить изнутри. Герцберг, однако, утверждает, что мотивация основана на потребностях роста и на удовлетворении, рожденном из чувства достижения, признания достижений, ответственности и личностного роста. Обзор теории Маслоу и Герцберга привел к дальнейшим исследованиям и теориям, первая из которых была разработана в 1962 г. Стейси Адамс.

### *Теория справедливости Стейси Адамс*

Эта теория предполагает, что, поскольку не существует абсолютного стандарта справедливости и сотрудники хотят, чтобы к ним относились справедливо, они, вероятно, будут оценивать справедливость, сравнивая ее с другими в аналогичных ситуациях. Если они обнаружат, что с ними не обращаются подобным образом, они могут снизить свою производительность, качество работы или даже уйти из организации в другую, где с ними, вероятно, будут обращаться лучше. По сути, мотивирует не настоящая награда, а восприятие награды в сравнении с другими. Хотя это простая теория, она не может охватить каждый инцидент, поскольку некоторые сотрудники гораздо более восприимчивы к несправедливости, чем другие. Поэтому очень важно, чтобы менеджеры понимали, что их сотрудники считают честным и справедливым.

### *Теория ожидания Врума*

В то время как Маслоу и Герцберг рассматривали связь между потребностями и последующими усилиями, расширенными для их удовлетворения, Виктор Врум сосредоточился на усилиях, производительности



и результатах. Фундаментальные концепции, ключевые для теории ожиданий, заключаются в том, что ожидание того, что произойдет, влияет на выбор поведения сотрудника, то есть ожиданий и валентности.

Врум интерпретировал мотивацию как процесс, в котором сотрудники выбирают из набора альтернатив, основанных на вероятных уровнях ожиданий, и назвал восприятие человеком этого инструмента. Валентность в его теории является оценкой фактического результата своей производительности и вместе с инструментальностью занимает центральное место в теории ожидания.

С точки зрения этой теории, сотрудник присваивает ценность ожиданию, рассматривает, сколько усилий потребуется, и вычисляет вероятность успеха. Если воспринимаемое вознаграждение достаточно для требуемых усилий, сотрудник может приложить усилия. Ожидание в этой теории – это перспектива того, что они смогут выполнить свой долг таким образом, который приведет к оптимистичному результату. Для сотрудника количество усилий, которые он стремится вложить в любое выполнение задачи, зависит от ожидания результата усилий. Если работник усердно работает, то он/она может рассчитывать на хороший результат работы, следовательно, более высокое вознаграждение.

Высокая инструментальность для работника исходит из представления о том, что, если он/она демонстрирует хороший результат работы, то будет адекватное вознаграждение. Низкий инструмент будет заключаться в том, что работник чувствует, что результат вознаграждения не будет зависеть от конкретного результата работы.

Теория Врума дает представление об исследованиях мотивации сотрудников, проливая больше света на то, как индивидуальные цели влияют на индивидуальную производительность. Теория ожиданий Врума подверглась критике за попытку предусмотреть выбор или усилие. Однако поскольку не существует очевидной модели значения усилий, переменная не может быть эффективно измерена. Предполагается, что работник намеренно взвешивает удовлетворение или боль, которые он/она ожидает достичь или избежать, а затем делается выбор. Теория ничего не говорит об интуитивной мотивации, которую рассматривал Локк, когда расширял теорию Врума.

### *Теория ЭРГ Альдерфера*

В отличие от теории Маслоу, которая относится к индивидууму, который действует все чаще для удовлетворения своих потребностей с простейшей до самых сложных, теория Клейтона Олдерфера (1972),

которая расширила теорию Маслоу, утверждает, что этот курс действий по существу не является прогрессивным. По его словам, выделяют три значимые категории потребностей человека:

- потребности в существовании (E), которые обеспечивают устойчивость и выносливость человека: питание, зарплата, жилье и т. д.

- реляционные потребности (R), то есть социализирующая потребность, которая относится к отношениям между индивидом и социальной средой и удовлетворяется межличностными отношениями. Удовлетворение этих потребностей зависит от ассоциации с другими.

- потребности роста (G), которые состоят из самоуважения человека через личностные особенности, а также концепции самоактуализации, присутствующей в иерархии потребностей Маслоу. Олдерфер считал, что, когда вы начинаете удовлетворять высшие потребности, они становятся мощными [3].

Хотя теория ERG не полностью проверена, она, по-видимому, рационально описывает динамику индивидуальных потребностей в организации и может помочь менеджерам, когда дело доходит до мотивации сотрудников. Для них теория ERG обеспечивает менее жесткий учет потребностей сотрудников, чем иерархия Маслоу. По большому счету, это ближе всего подходит к объяснению того, почему сотрудники имеют определенные потребности в разное время.

### *Теория постановки целей*

Эдвин Локк расширил теорию Врума, разработав свою теорию постановки целей, которая учитывает сознательные мотивы, существующие, когда организации ставят цели, которые должны быть достигнуты. Теория постановки целей Локка утверждает, что конкретные и сложные цели приводят к более высокой производительности с помощью обратной связи. В дополнение к обратной связи, приверженности цели и адекватной самооэффективности, было обнаружено, что характеристики задач и национальная культура влияют на соотношение цели и производительности [9].

Мотивация исходит из цели, которую человек ставит на основе человеческих потребностей, личных ценностей, черт личности и т. д., которые формируются через социализацию и опыт. Поведение, используемое для достижения цели, зависит от того, является ли цель трудной или конкретной. Количество усилий, которые человек вкладывает, отражает уровень испытываемого удовлетворения, которое может привести к другим действиям. Для достижения поставленных целей должны присутствовать некоторые условия, например обратная связь, приверженность цели, способности и т. д.

По его словам, цель необходима для того, чтобы создать мотивацию внутри сотрудников, чтобы они работали лучше, чем раньше. Он указывает, что финансовое вознаграждение может улучшить устойчивость преданности человека, а также его поведения. За последние два десятилетия программы постановки целей и управления ими выросли, а мотивация была организована по трем категориям: личностно-ориентированный взгляд, когнитивные решения и перспективы саморегуляции.

Основная идея теории постановки целей Локка заключается в том, что цели сотрудников связаны с их мотивацией, поскольку их цели направляют мысли и действия. Когнитивное решение предсказывает выбор или решения человека и, наконец, личностная перспектива подчеркивает личностные характеристики, поскольку они влияют на выбор цели и стремление. Категория, основанная на личности, не предсказывает мотивацию, но она может обеспечить понимание того, что мотивирует людей.

#### **4.4. Влияние мотивации на поведение и производительность сотрудников**

Одним из наиболее сложных аспектов управления человеческими ресурсами является мотивация сотрудников. Мотивация обычно определяется как внутреннее состояние, которое побуждает сотрудника участвовать в определенном поведении, или набор факторов, которые заставляют сотрудников вести себя определенным образом.

Мотивация сотрудников является продуктом многих взаимодействующих факторов, например культура организации, стиль руководства, структура организации и кадровая политика и практика. Личность, навыки, знания, способности и отношения сотрудника также играют определенную роль.

Мотивация не понимается менеджерами, и ее суть остается загадочной. Это то, что заставляет «высоких летчиков» летать. Именно поэтому одни сотрудники демонстрируют жгучее желание добиться чего-то и принимают на себя повышенную ответственность, в то время как другие остаются пассивными или откровенно враждебными.

Что действительно мотивирует сотрудников? Менеджеры по персоналу десятилетиями боролись над этим вопросом. Однако для менеджеров по персоналу ошибочно рассматривать мотивацию просто как проблему «как заставить сотрудников работать усерднее». Факторы,

которые, по словам большинства работников, будут мотивировать их улучшать производительность труда:

- больше признания хорошей работы;
- более подробная информация о том, что происходит;
- больше возможностей для развития навыков, умений, творчества;
- больше денег;
- более интересная работа.

Точно также для менеджеров по персоналу неправильно предполагать, что мотивация является единственным ключом к повышению производительности. Многие другие факторы влияют на индивидуальную производительность в организации. Никакое количество усилий сотрудников не может компенсировать такие факторы, как отсутствие способностей или навыков, устаревшее оборудование, плохая организационная структура или финансовые ограничения.

Наконец, важно, чтобы менеджеры по персоналу проводили различие между мотивацией и удовлетворенностью работой.

Мотивация – это «почему» поведения. Удовлетворенность работой отражает чувства сотрудника по поводу различных аспектов работы. Менеджеры должны заставить своих сотрудников действовать определенным, целенаправленным образом, чтобы цели организации могли быть достигнуты. Таким образом, удовлетворение является конечным состоянием, возникающим в результате достижения некоторой цели.

Отношение сотрудника к работе и жизни в целом, а также его возраст, здоровье, уровень устремлений, социальный статус и политическая и социальная деятельность влияют на уровень удовлетворенности работой. Менеджеры традиционно считают, что довольный сотрудник является мотивированным сотрудником. Счастливые сотрудники не обязательно продуктивны. Удовлетворенность работой не заставляет сотрудников автоматически работать усерднее. Фактически, масса доказательств свидетельствует о том, что производительность труда приводит к удовлетворенности работой, а не наоборот. Однако удовлетворенность связана с пребыванием в должности, текучестью кадров, прогулами и опозданиями. Поощрение положительных чувств у сотрудника по поводу работы может оказать непосредственное влияние на затраты на человеческие ресурсы и организационную эффективность в достижении целей.

## 4.5. Важность управления вознаграждением

Элементы управления вознаграждением в бизнес-организации – это все, что используется для привлечения потенциальных сотрудников в свой бизнес, включая заработную плату, бонусы, поощрительную оплату, льготы и такие возможности роста сотрудников, как профессиональное развитие и возможности обучения.

Наличие системы управления вознаграждением обеспечивает бизнесу множество преимуществ, особенно в малых и средних организациях, где менеджеры должны иметь хорошие отношения с сотрудниками. Программы вознаграждений оказались очень успешными в мотивации сотрудников и, в свою очередь, повышении эффективности организации в целом.

Ниже приведены некоторые из причин, по которым важна система вознаграждений.

1. *Система вознаграждений выгодна не только сотруднику, но и организации.* Сотрудник будет чувствовать себя более мотивированным и преданным своей работе, и его производительность увеличится. Повышение производительности принесет пользу организации. Поэтому система вознаграждения взаимовыгодна для сотрудника и организации.

2. *Система вознаграждения будет мотивировать сотрудников достигать организационных целей в обмен на вознаграждения.* Система вознаграждения отлично мотивирует сотрудников, но они также будут мотивированы, чтобы проявить себя в организации.

3. *Система вознаграждения уменьшит прогулы в организации.* Сотрудникам нравится получать вознаграждение за хорошо выполненную работу. Кроме того, имея систему вознаграждений, сотрудники будут более четко понимать цели организации, поскольку они будут вознаграждены при их достижении. Таким образом, имея систему вознаграждения в качестве стимула, они с меньшей вероятностью будут отсутствовать на работе.

4. *Система вознаграждений повысит лояльность сотрудника к организации.* При наличии системы вознаграждения сотрудник чувствует себя ценным для организации и знает, что его мнение имеет значение. Если сотрудник доволен системой вознаграждения, он с большей вероятностью оценит рабочее место и останется верным организации.

5. *Наличие системы вознаграждения, предоставляющей сотрудникам стимулы и признание, повысит их моральный дух.* Повышение

морального духа отдельных сотрудников повысит моральный дух всей организации.

6. *Система вознаграждений повысит дух командной работы в организации.* Система вознаграждений будет способствовать командной работе сотрудников. Сотрудники будут работать вместе как часть команды, чтобы достичь своих целей в обмен на вознаграждение. Командная работа внутри организации поможет повысить эффективность.

## 4.6. Стратегии снижения текучести кадров

Сегодня большинство компаний считают, что для достижения и поддержания эффективности управление человеческими ресурсами должно быть эффективным. Эффективный HRM может быть основным фактором успеха организации. В новой экономике это стало тенденцией, когда сотрудники остаются на короткое время в какой-либо одной организации, что приводит ко многим проблемам. Неудача в управлении человеческим капиталом создаст фатальные проблемы для компании. Поэтому большинство организаций, как отечественных, так и международных, как правило, уделяют больше внимания управлению человеческими ресурсами как ключу к успеху.

### 1. *Наем «правильных» людей.*

Наем «правильных» людей с самого начала снизит текучесть кадров. Менеджеры должны иметь четкое представление о типах людей, которых они хотят нанять на каждую должность, написать подробные описания должностных обязанностей и брать на себя обязательство нанимать лучших кандидатов, а не первых попавшихся, которые соответствуют минимальным требованиям. Организации рекомендуется использовать личностные черты и теории стиля лидерства для определения типа личности и стиля лидерства соискателями и будущими кандидатами, прежде чем фактически нанимать их. Компьютерное приложение, которое объединяет черты личности и стили лидерства, будет ценным для любой организации, ищущей нужных людей с необходимыми компетенциями. При этом у сотрудника больше шансов быть довольным предоставленной работой и снизить текучесть кадров [4].

### 2. *Удержание сотрудников.*

Большинство компаний пытаются сократить расходы, устраняя поисковые, рекламные и реферальные сборы. Компании должны сосредоточиться на удержании ключевых сотрудников, потому что реальные затраты начинают складываться, когда сотрудники уходят.

Удержание самых опытных и талантливых сотрудников помогает обеспечить силу организации. Сейчас как никогда важно внедрять стратегии, позволяющие избежать всеобъемлющих издержек, связанных с текучестью кадров, и поддерживать мотивацию и инвестиции в квалифицированных сотрудников высокого уровня.

Сотрудники в организации всегда были ключевым активом, так как их уход может оказать значительное влияние на реализацию бизнес-планов организации и в конечном итоге может вызвать параллельное снижение производительности. Таким образом, удержание сотрудников очень важно для долгосрочного роста и успеха компании. Удержание лучших сотрудников обеспечит удовлетворенность клиентов и эффективное планирование преемственности. Это также повысит доверие инвесторов, поскольку они обеспокоены способностью организации работать таким образом, чтобы положительно повлиять на стоимость их инвестиций в компанию. Следовательно, нельзя отрицать, что неконтролируемая текучесть кадров может нанести ущерб стабильности компании.

Слишком часто удержание сотрудников рассматривается как процесс или функция отдела кадров. Существует ожидание, что рекрутинговый персонал должен не только выявлять и нанимать сотрудников, но и обеспечивать их удержание с помощью какой-то стратегии или программы. Реальность такова, что удержание сотрудников является ответственностью каждого. Менеджеры могут снизить текучесть кадров, потому что наиболее важные факторы, влияющие на удовлетворенность и приверженность сотрудников, в значительной степени находятся под непосредственным контролем менеджера. Они включают в себя обеспечение признания, регулярной обратной связи и обеспечение справедливого вознаграждения в соответствии с вкладом и ценностью сотрудника для организации.

*3. Создание позитивных отношений между работодателем и работником.*

Хорошая коммуникация и обратная связь между руководством и сотрудниками является средством уменьшения проблем. Была выявлена позитивная взаимосвязь между коммуникацией и приверженностью, что подчеркивает важность для руководства обеспечения того, чтобы каналы связи оставались открытыми. У сотрудников также может быть желание получить высшее образование или улучшить свою производительность, чтобы они могли выполнять больше задач в течение того же периода времени. Увеличивая свои затраты, сотрудники могут получить более высокие результаты, такие как более высокая заработная плата и льготы. Это может привести к более высокому

уровню удовлетворенности. Однако такие факторы, как отсутствие финансовых ресурсов, могут помешать сотруднику пройти дополнительные курсы для самосовершенствования. Кроме того, другие факторы, например проблемы вне работы, могут повлиять на удовлетворенность работой сотрудника. Поэтому сотрудники могут пожелать обсудить это и выразить свою озабоченность со своим непосредственным начальством. Доведение проблем, с которыми сталкиваются сотрудники, до сведения менеджера действительно принесет пользу сотруднику, поскольку они могут работать вместе, чтобы принять какие-либо специальные меры по взаимному согласию. Когда сотрудники взаимодействуют со своим начальством, менеджер сможет определить уровень удовлетворенности работой сотрудников [8].

Чтобы максимизировать использование человеческих ресурсов и снизить текучесть кадров, компании могли бы сосредоточиться на построении отношений и поддержке, а также разработать программы для управления стрессом, снижения неудовлетворенности работой и повышения лояльности к организации. Также важно вовлекать персонал в организационный процесс, который не только расширяет их возможности, но и повышает лояльность и идентификацию с компанией.

Бывают также случаи, когда сотрудники уходят из-за коллег или начальства. Столкновения личностей распространены на рабочем месте. Когда сотрудник больше не может выдержать напряжение на рабочем месте, он может решить покинуть организацию. Не имеет значение, получил ли он наконец работу своей мечты или получил щедрую зарплату. Если у него больше нет душевного спокойствия, он будет искать другую работу. Отношения между работником и работодателем или их непосредственным руководителем также имеют решающее значение. Мало того, что организациям нужна система управления эффективностью, которая признает и вознаграждает руководителей за достижение целей, которые снижают текучесть кадров, руководители должны понимать, какие шаги они могут предпринять, чтобы выполнить свою задачу по удержанию сотрудников и удовлетворенностью их работой. Единственный способ по-настоящему понять сотрудников – спросить их, чего они хотят, и выяснить, что можно сделать, чтобы помочь им достичь своих целей.

#### *4. Повышение удовлетворенности работой.*

Те сотрудники, которые чувствуют, что о них заботится их организация и менеджеры, имеют не только более высокий уровень приверженности, но они также больше осведомлены о своих обязанностях, прини-



мают большее участие в организации и более инновационны. Менеджеры и организации должны вознаграждать и поддерживать своих сотрудников за работу, которую они выполняют, потому что эта воспринимаемая поддержка позволяет повысить доверие к организации. У всех людей есть желание быть нужными и чувствовать себя ценными, в том числе и по месту работы. Похвала со стороны менеджера повышает уверенность сотрудника. Сотрудники выполняют свои должностные обязанности на гораздо более высоком уровне, когда чувствуют себя счастливыми и уверенными. Когда они не чувствуют себя важными, то становятся замкнутыми и начинают искать другие места для работы. Быть работодателем – это все равно, что быть родительской фигурой. Необходимо постоянно обеспечивать безопасность и заставлять своих сотрудников чувствовать себя желанными и нужными.

С точки зрения оценки и продвижения по службе справедливость в процессе принятия решений имеет решающее значение для приверженности. Организация должна четко сообщать, как принимаются решения и почему одни люди, а не другие получили повышение.

## *5. Повышение организационной приверженности.*

Исследования показали, что чем более привержен сотрудник организации, тем больше усилий прилагается сотрудником при выполнении задач. Сотрудники с высокой преданностью хотят оставаться связанными с организацией и продвигать организационные цели и поэтому с меньшей вероятностью уйдут. Общеизвестно, что производительность труда выше у сотрудников с сильной приверженностью. Чтобы оставаться приверженными, сотрудники должны чувствовать себя ценными и признанными руководством.

Мотивация является центральным элементом при прохождении процесса обучения сотрудника. Если организация не обладает способностью мотивировать своих сотрудников, знания внутри нее практически не используются по максимуму. Поэтому целью каждой организации становится найти факторы, которые позволяют ей мотивировать своих сотрудников к непрерывному обучению и использованию этих знаний. Маловероятно, что сотрудники будут привержены, если они недостаточно мотивированы.

Другим ключом к удовлетворенности сотрудников является реализация программ обучения, которые предоставляют сотрудникам четкие пути продвижения. Сотрудники с большей вероятностью останутся лояльными к предприятиям, приверженным развитию и продвижению персонала изнутри.

## 4.7. Мотивация путем обогащения рабочих мест

Фредерик Герцберг уделял большое внимание обогащению работы своей теорией двух факторов. Он исходил из того, что для того, чтобы мотивировать персонал, работа должна быть спроектирована таким образом, чтобы предоставлять возможности для достижений, признания ответственности, продвижения по службе и роста. Этот метод влечет за собой обогащение работы.

Это означает, что нужно добавить еще несколько мотиваторов к работе, чтобы сделать ее более полезной. Работа обогащается, когда ее характер становится более захватывающим, сложным и творческим или дает сотруднику больше полномочий по принятию решений, планированию и контролю.

По словам Битти и Шнайдера, «обогащение работы – это мотивационная техника, которая подчеркивает необходимость сложной и интересной работы. Оно предлагает перепроектирование рабочих мест таким образом, чтобы внутреннее удовлетворение извлекалось из выполнения работы. Оно приводит к вертикальному улучшению работы, добавляя функции с других организационных уровней» [7].

Таким образом, обогащение работы является важной практикой в удовлетворении потребностей сотрудников организации. Оно представляет собой новую и популярную неденежную мотивационную технику. Это относится к улучшению работы таким образом, что она имеет больше мотиваторов, чем раньше, и в то же время сохраняет степень факторов поддержания.

### *Характеристики обогащенной работы*

По словам Герцберга, обогащенная работа имеет восемь характеристик:

1. *Прямая обратная связь.* Должна быть прямая обратная связь о производительности сотрудников. Сотрудники должны иметь возможность сразу же получить информацию о результатах, которых они достигают. Оценка может быть встроена в работу или предоставлена руководителем.

2. *Отношения с клиентами.* Когда сотрудник обслуживает клиента, у него есть обогащенная работа. Клиент может находиться вне организации или внутри.

3. *Новое обучение.* Обогащенная работа позволяет сотруднику узнать больше. Он должен чувствовать, что растет умственно. Сотрудник, который ведет какую-то интеллектуальную деятельность, имеет обогащенную работу.

4. *Планирование собственной работы.* Свобода в планировании свою работу способствует обогащению. Решение о том, когда и каким делом заняться, является примером самостоятельного планирования. Сотрудники, выполняющие творческую работу, имеют больше возможностей планировать свои дела по сравнению с сотрудниками, выполняющими рутинную работу.

5. *Уникальный опыт.* Обогащенная работа имеет некоторые уникальные качества или особенности по сравнению с другими работами.

6. *Контроль над ресурсами.* Один из подходов к обогащению работы заключается в том, что каждый сотрудник должен иметь контроль над своими собственными ресурсами и расходами.

7. *Орган прямой связи.* Сотруднику, занимающемуся обогащенной работой, будет разрешено напрямую общаться с людьми, которые использовали его результаты.

8. *Личная ответственность.* Обогащенная работа возлагает на занимающего должность ответственность за результаты. Он получает похвалу за хорошую работу и порицание за плохую [9].

Из вышеперечисленных особенностей обогащения работы можно сделать вывод, что руководство должно принять следующие меры для обогащения работы:

- предоставление сотрудникам достаточной свободы в принятии решений о методах работы, темпе, последовательности и т. д.;
- повышение ответственности;
- поощрение участия;
- обеспечение обратной связи с сотрудниками;
- предоставление вознаграждений сотрудникам;
- предоставление мер социального обеспечения работников.

Люди должны понимать, что руководство искренне заботится о них.

### *Преимущества обогащения рабочих мест*

Обогащение рабочих мест является очень полезным методом мотивации сотрудников. Преимущества обогащения рабочих мест заключаются в следующем:

- на рутинных работах сотрудники находят свою деятельность очень скучной и однообразной. Число таких сотрудников, как правило, значительное. Разочарование этих сотрудников можно устранить, сделав работу интересной;

- помогает снизить показатели текучести кадров и прогулов;
- мотивирует сотрудников, предоставляя им возможности для роста и самореализации;

- обеспечение выполнения задач упрощается с помощью обогащения рабочих мест и повышения квалификации работников;
- обогащенные рабочие места дают большую удовлетворенность работой сотрудникам;
- обогащение рабочих мест выгодно для организации, поскольку существует качественное, а также количественное улучшение производительности и более высокая удовлетворенность работников;
- сотрудники, как правило, более креативны, когда они работают в обогащающем контексте сложных рабочих мест.

## *Ограничения обогащения рабочих мест*

Некоторые проблемы возникают, когда обогащение рабочих мест фактически применяется на практике. Ограничения обогащения рабочих мест заключаются в следующем:

- большинство работников не хотят изменений, которые вносятся путем обогащения рабочих мест. Они на самом деле не хотят сложных рабочих мест, так как основная человеческая тенденция заключается в том, чтобы уклоняться от ответственности. Рабочие ставят заработную плату и гарантии занятости превыше всего;
- обогащение рабочих мест в основном ограничивается неквалифицированными и полуквалифицированными рабочими местами. Работа высококвалифицированных специалистов уже содержит много сложных элементов. Таким образом, в их случаях нет возможности применять обогащение работы;
- технология может не позволить обогатить все рабочие места. Со специализированным оборудованием, задачами и процессами может быть невозможно сделать работу очень значимой;
- обогащение рабочих мест является очень дорогостоящим делом. В большинстве случаев связанные с этим затраты превышают прирост производительности;
- иногда сотрудники могут предпочесть обогащение работы, но могут не иметь необходимых возможностей и квалификации для решения новых задач;
- в краткосрочной перспективе обогащение рабочих мест может иметь негативные последствия. После повышения ответственности за работу для организаций нет ничего необычного в том, чтобы испытывать падение производительности, поскольку работники привыкают к новым системам. Однако в долгосрочной перспективе производительность будет повышена;

– вполне вероятно, что людям, скучающим на своей работе, через некоторое время станет скучно и на их обогащенной работе. Таким образом, обогащение может стать статическим через некоторое время, и потребуются дополнительное обогащение;

– как правило, со стороны руководства наблюдается тенденция навязывать работникам обогащение рабочих мест, а не применять его с их согласия; это оказывает негативное влияние на сотрудников.

Несмотря на эти ограничения, обогащение работы является ценным мотивационным фактором, но руководство должно использовать его выборочно и должным образом признавать сложные человеческие и ситуационные переменные.

Сотрудник может выразить неудовлетворенность работой несколькими способами. Например, вместо того, чтобы уволиться, сотрудники могут жаловаться, быть непокорными, красть организационную ответственность или уклоняться от части своих рабочих обязанностей.

Выделяют четыре реакции на неудовлетворенность работой, которые отличаются друг от друга по двум измерениям: конструктивный/деструктивный и активный/пассивный.

Они определяются следующим образом:

– поведение, направленное на уход из организации, включая поиск новой должности, а также уход в отставку;

– активные и конструктивные попытки улучшить условия, включая предложение улучшений, обсуждение проблем с начальством и некоторые формы профсоюзной деятельности;

– пассивно, но оптимистично ждать улучшения условий, в том числе выступать за организацию перед лицом внешней критики и доверять организации и ее руководству «делать правильные вещи»;

– пассивное ухудшение состояния, включая хронический прогул или опоздание, снижение усилий и увеличение частоты ошибок.

## **4.8. Разработка стратегически поддерживающих систем вознаграждения в организациях**

Создание структуры вознаграждения, поддерживающей стратегию организации является важной задачей, поскольку это мощный инструмент управления для получения поддержки и приверженности сотрудников. Между тем, ключом к созданию системы вознаграждения является продвижение соответствующих показателей эффективности,

которые являются доминирующей основой для разработки стимулов, оценки индивидуальных и групповых усилий и вознаграждений.

В конкурентном деловом климате все больше владельцев бизнеса смотрят на улучшение качества при одновременном снижении затрат. Программы вознаграждения и признания сотрудников являются одним из методов мотивации сотрудников к изменению рабочих привычек и ключевого поведения на благо бизнеса.

Разработка структуры вознаграждения для организации довольно сложна. Это связано с тем, что важность структуры вознаграждения должна определяться в отношении работы и назначения с точки зрения результатов, которые должны быть достигнуты, а не только с точки зрения обязанностей, которые должны быть выполнены.

Правильно прописанная структура вознаграждения содержит все следующие пункты в процессе разработки структуры вознаграждения.

**1. *Определение целей компании, которые будут поддерживаться программой вознаграждений.*** HR-специалисты, которые разрабатывают программу вознаграждения, должны определить цели компании, которые должны быть достигнуты, и поведение или производительность, которые будут способствовать достижению целей компании. Также разработать структуру вознаграждения, которая будет привлекать сотрудников к достижению целей, чтобы быть вознагражденными.

**2. *Определение желаемой производительности или поведения сотрудников, которые укрепят цели компании.*** Определяя желаемую производительность или поведение сотрудников, которые помогут компании достичь целей, HR-специалисты, которые разрабатывают программу вознаграждения, могут включить в измерение производительности и желаемое поведение сотрудников.

**3. *Ключевые измерения производительности или определение поведения, основанные на предыдущих достижениях сотрудников.*** HR-специалисты, которые разрабатывают программу вознаграждения, могут сравнивать предыдущие достижения отдельных лиц или групп при определении ключевых показателей производительности и улучшать их на основе ключевых областей, которые, по мнению компании, нуждаются в улучшении.

**4. *Определение соответствующих вознаграждений.*** HR-специалисты, которые разрабатывают программу вознаграждений, должны учитывать, что разработанные вознаграждения соответствуют желаемому конечному результату компании. Также важно учитывать вознагра-

граждение за индивидуальные и групповые достижения в целях поощрения как индивидуальной инициативы, так и группового сотрудничества и результативности.

**5. Коммуникация программы с сотрудниками.** Для того, чтобы программа вознаграждений была успешной, она должна быть четко доведена до сведения каждого сотрудника. Поскольку мотивация сотрудников зависит от способности человека понимать, что от него требуется, руководству компании необходимо объяснять и постоянно напоминать им о программах вознаграждения.

Для компании важно определить и связать правильное вознаграждение и стимулы в реализации стратегии. Существует три метода для достижения устойчивой, энергичной приверженности сотрудников процессу реализации стратегии: предоставление стимулов и участие в мотивационных практиках, которые способствуют надлежащему выполнению стратегии, достижение правильного баланса между вознаграждением и наказанием за индивидуальную производительность и, наконец, увязка вознаграждений сотрудников со стратегически значимыми результатами эффективности организации.

Для неденежных подходов к повышению мотивации сотрудников компании могли бы предоставить следующие основы:

- предоставление привлекательных льгот и дополнительных преимуществ;
- вручение наград и других форм общественного признания;
- продвижение изнутри, когда это возможно;
- создание благоприятной рабочей атмосферы, заботы и взаимного уважения;
- изложение стратегического видения организации во вдохновляющих терминах;
- доведение важной информации до сотрудников и др.

Существуют также руководящие принципы разработки эффективных систем мотивационного вознаграждения. Некоторые из них делают финансовые стимулы основной, а не второстепенной частью общего компенсационного пакета. Существуют также стимулы, которые распространяются на всех менеджеров и всех работников, а не только на высшее руководство.

## 4.9. Детерминанты стресса на работе

Одним из основных источников стресса на работе является сама работа. То, как организована работа, количество времени, которое ей выделяется, и количество ожиданий со стороны других работников могут привести к стрессу на работе.

Межличностные отношения являются вторым источником стресса. Сколько контактов человек имеет с коллегами и менеджерами, сколько времени он или она имеет дело с клиентами или потребителями и насколько приятны эти взаимодействия – все это влияет на то, сколько стресса испытывает человек на работе.

Третьим источником являются проблемы в личной жизни, которые могут перекинуться на рабочую среду, добавляя дополнительное напряжение к и без того стрессовой рабочей ситуации.

### *Детерминанты стресса на работе*

1. *Неоднозначность ролей.* Когда существует много неопределенности, связанной с разделением должностей или ожиданиями работы, люди испытывают неоднозначность ролей. С увеличением слияний и поглощений среди крупных организаций все больше и больше сотрудников испытывают стресс на работе в результате неоднозначности ролей. Ролевая двусмысленность – это беспокойство, которое приводит к стрессу на работе.

2. *Ролевой конфликт.* Часто сотрудники обнаруживают, что разные группы людей в организации имеют сильно разные ожидания от них, а они не могут соответствовать всем этим ожиданиям. Эта несогласованность ожиданий, связанных с ролью, называется ролевым конфликтом, который приводит к стрессу.

3. *Перегрузка ролей.* Ролевая перегрузка – это ситуация, в которой сотрудники чувствуют, что их просят сделать больше, чем позволяет время или способности. Работа в условиях цейтнота особенно стрессовая.

4. *Недостаточная нагрузка.* Недогрузка – это состояние, при котором у сотрудников слишком мало работы или слишком мало разнообразия в ней. Например, продавцы в магазине без клиентов, которые целыми днями стоят без дела, испытывая недостаточную нагрузку. Ролевая недостаточная нагрузка приводит к низкой самооценке, повышенной частоте нервных симптомов и усилению проблем со здоровьем.

5. *Этические дилеммы.* Такие этические дилеммы, как то, следует ли сообщать о наблюдаемом неэтичном поведении другого человека,



могут вызвать экстремальный уровень стресса у людей. Это будет особенно актуально для тех, кто имеет сильные моральные ценности добра и зла и глубокое чувство личной и корпоративной социальной ответственности. Напряженность возникает из-за того, что человеку, возможно, придется бороться со своими коллегами, которые могут быть близкими друзьями.

6. *Межличностные отношения.* Другим основным источником стресса в организации являются плохие межличностные отношения с руководителями, подчиненными, коллегами или клиентами. Когда межличностные отношения на работе неприятны, у сотрудников развивается генерализованная тревога, рассеянное чувство страха перед предстоящими встречами и взаимодействиями. Три аспекта межличностных отношений на работе, которые оказывают негативное влияние на стресс на работе, заключаются в следующем:

- *количество контактов с другими людьми* – рабочие места различаются с точки зрения того, насколько межличностный контакт встроен в них. Слишком длительный контакт с другими людьми может вызвать стресс;

- *количество контактов с людьми в других отделах* – наличие контактов с людьми за пределами собственного отдела создает особый вид стресса. Люди в других отделах не всегда имеют адекватное понимание работы за пределами своих областей, что может вызвать стресс;

- *организационный климат* – общий психологический климат организации может создать стресс. Когда повседневная жизнь в организации отмечена недружественными, отдаленными или враждебными настроениями, сотрудники постоянно напряжены, и это вызывает стресс.

## 7. *Организационные факторы:*

- факторы рабочей среды, такие как шум, плохое освещение, радиация и дым;

- недостаточные ресурсы, например время, бюджет, сырье, пространство или рабочая сила. Когда приходится производить и работать с недостаточными ресурсами на долгосрочной основе, это, естественно, вызывает стресс и напряжение у людей, которые несут ответственность за выполнение работы;

- структурные факторы в организационных условиях, такие как правила и положения о персонале и системы вознаграждения, могут вызывать стресс;

- отсутствие карьерного роста в организациях иногда может стать причиной стресса.

8. *Личные факторы.* Личная жизнь сотрудников оказывает заметное влияние на их жизнь на работе. Если личные дела идут хорошо, работники, скорее всего, будут оптимистичными и работоспособными. У них появится больше энергии и терпения для решения проблем на работе. С другой стороны, если у сотрудников есть какие-то личные проблемы, они могут быть более напряженными или отвлеченными.

9. *Факторы, которые влияют на то, сколько стресса люди приносят из своей личной жизни в рабочую обстановку, следующие:*

– *карьерные проблемы* – одной из основных проблем карьеры, которая может вызвать стресс, является отсутствие гарантий занятости. Второй карьерной проблемой, которая может вызвать стресс у сотрудников, является несоответствие статуса, то есть наличие рабочих мест с меньшим статусом, властью и престижем, чем они думают, что они заслуживают;

– *географическая мобильность* – географические перемещения создают стресс, потому что они нарушают рутину повседневной жизни. Когда географические перемещения предпринимаются в рамках перевода работы, переезды могут быть еще более напряженными. Переведенные сотрудники, вероятно, также будут чувствовать себя неконтролируемыми на работе и воспринимать свою новую рабочую среду как непредсказуемую.

## *Контрольные вопросы для самоконтроля*

1. Что понимается под термином «детерминанты удовлетворенности работой»?
2. Что относится к организационным детерминантам удовлетворенности работой?
3. Что относится к персональным детерминантам удовлетворенности работой?
4. Что понимается под термином «вознаграждение»?
5. Что понимается под термином «мотив»?
6. Что понимается под термином «мотивация»?
7. Назовите основные цели системы вознаграждений.
8. Каковы требования к идеальной системе вознаграждений?
9. Назовите факторы, которые необходимо учитывать при разработке системы вознаграждения.
10. Назовите эффективный способ проектирования системы вознаграждений.
11. Раскройте иерархию потребностей Маслоу.
12. Раскройте двухфакторную теорию Герцберга.

13. Раскройте теорию справедливости Стейси Адамс.
14. Раскройте теорию ожидания Врума.
15. Раскройте теорию ЭРГ Альдерфера.
16. Как мотивация влияет на поведение и производительность сотрудников?
17. Назовите стратегии снижения текучести кадров.
18. Раскройте понятие «обогащение рабочих мест».
19. Охарактеризуйте обогащенную работу.
20. Каковы преимущества обогащенных рабочих мест?
21. В чем состоят ограничения обогащения рабочих мест?
22. Назовите детерминанты стресса на работе.

## 5. АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

### 5.1. Понятие и назначение аттестации персонала

**Аттестация персонала** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Главное назначение аттестации не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Аттестация и деловая оценка персонала – это определение текущей квалификации, знаний и умений работников организации. Процедура помогает оценить соответствие специалиста занимаемой должности, а также уровень профессиональной подготовки с дальнейшим присвоением квалификационного разряда.

В целом процедура аттестации персонала регламентируется законом, а внутри организации – отдельным Положением. Как правило, ее выполняют раз в 2–4 года или по истечении срока действия контракта. Эксперты рекомендуют проводить процедуру только на основании официальных документов – без них оценку признают неофициальной.

Основная цель аттестации – выявить слабых сотрудников. Это не означает, что каждый работник, который не прошел оценку, будет уволен. Чаще всего работодатель подбирает способы устранения недочетов в работе персонала, например отправляет на обучение или прикрепляет к сотруднику более опытного специалиста-наставника.

Кроме основной цели есть и дополнительные задачи: узнать степень мотивации персонала; определить вектор развития компании на ближайшие годы; повысить дисциплинированность сотрудников; проверить уровень соответствия компании корпоративной культуре.

*Элементы аттестации.* С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

*Оценка труда* направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений

организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

*Оценка персонала* позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования.

Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

В большинстве корпораций оценка и аттестация организуются ежегодно, в отдельных компаниях (особенно если они применяют упрощенные процедуры оценки) – каждые полгода. Кроме того, проводятся неформальные собеседования, и в промежутке между ежегодными формальными оценками обсуждаются результаты труда и обязательного текущего наблюдения за деятельностью подчиненных. Если процедуры оценки труда хорошо формализованы, целесообразно проводить оценочные мероприятия чаще, например в конце каждой недели, месяца, квартала. Хотя эти мероприятия не являются аттестационными, они могут давать существенную информацию о динамике эффективности труда работников и подразделений в целом.

Особенно тщательно контроль осуществляется за вновь принятыми на работу и за получившими новое назначение. Например, в компании «Макдональдс» руководители и специалисты в обязательном порядке должны проходить аттестацию при каждом повышении (понижении) в должности, а также через шесть месяцев с момента найма, перевода на другую должность. В «Контрол дейта» неформальная оценка для вновь принятых проводится через три месяца, для переведенных с другой должности – через 30 дней, а формальная – через полгода работы [10].

Тщательный контроль за вхождением работника в должность призван ускорить этот процесс. Корпорация, приобретая дорогостоящий «человеческий ресурс» или пробуя применить его в новом качестве, рассчитывает получить быструю отдачу.

Жесткий контроль и оценка сильных и слабых сторон деятельности работника позволяют оказать ему необходимую помощь, быстрее исправить недостатки. Одновременно проверяется правильность решения о назначении. В отношении рядовых исполнителей, управляющих низового звена такой ответ, как предполагается, должен быть получен уже через несколько месяцев, в отношении руководителей среднего и высшего звеньев не позднее года. Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют.

Другая цель сокращения сроков формальной оценки в этот период состоит в навязывании работнику высоких стандартов трудовой деятельности.

Администрации западных фирм опасаются полагаться в утверждении этих стандартов лишь на «групповые нормы» трудового поведения. Как известно, групповые взаимодействия и нормы в американских корпорациях не являются столь же обязательными, как в японской промышленности. Между тем, в первые месяцы социальной адаптации работника закладываются нормы поведения и основы его будущей деятельности. В дальнейшем привитые работнику стандарты трудовой деятельности стремятся закрепить и поддерживать, используя уже регулярную процедуру ежегодной оценки.

## **5.2. Традиционные методы служебной аттестации**

Традиционные методы служебной аттестации делают акцент на оценке личностных качеств человека, таких как инициатива, надежность, драйв, креативность, честность, интеллект, лидерский потенциал и так далее.

*1. Метод ранжирования.* Это самый старый и простой метод оценки эффективности, с помощью которого человек и его производительность рассматриваются оценщиком как субъект. Не предпринимаются никаких попыток дробить ставку или его производительность; «весь человек» сравнивается с «целым человеком». Метод включает в себя группирование всех сотрудников в соответствии с производительностью работы и приверженностью организации. Это самый старый и простой формальный систематический метод служебной аттестации, в котором один сотрудник сравнивается со всеми другими с целью ранжирования их в простом ранговом порядке ценности. Персонал может быть ранжирован от самого высокого к самому низкому

или от лучшего к худшему. Это также может быть сделано путем ранжирования человека по его производительности работы по сравнению с другим членом соревновательной группы, т. е. постановкой его на первое, второе, или третье место в общей группе. Самым большим ограничением этого метода является то, что на практике очень трудно сравнить одного человека с людьми, имеющими различные черты поведения. Метод только говорит нам, как человек стоит по отношению к другим в группе, но не указывает, насколько он лучше или хуже.

2. *Метод парного сравнения.* В этом методе каждый сотрудник сравнивается с другими по одному основанию. Оценщик снабжен кучей листов, каждая из которых содержит пару имен; оценщик ставит галочку в отношении сотрудника, которого он считает лучшим из двух. Количество раз, когда этот сотрудник сравнивается как лучший по отношению к другим, определяет его окончательный рейтинг. Результат этих сравнений сводится в таблицу, и каждому присваивается ранг. Этот метод не подходит, когда группа большая, потому что в этом случае количество суждений становится чрезмерно большим.

3. *Метод классификации.* В этом методе определенные категории ценности устанавливаются заранее и тщательно определяются. Из сотрудников могут быть выбраны три категории: выдающиеся, удовлетворительные и неудовлетворительные. Таким образом, работнику присваивается степень, которая лучше всего описывает его производительность.

4. *Графические рейтинги.* Это распространенный метод, который использует либо числовую шкалу (1–5), такую как «плохой», «средний», «хороший», «очень хороший», «превосходный», либо оценивает различные элементы производительности сотрудников. Этот метод популярен, потому что его легко построить; адаптируется к широкому спектру рабочих мест и задач и легко понимается оценщиками и сотрудниками.

5. *Метод контрольного списка.* Основная цель использования метода контрольного списка заключается в том, чтобы облегчить бремя оценки, лежащее на оценщике. При этом методе соответствующими должностными лицами готовится ряд заявлений, то есть вопросов с ответом на них «да» или «нет». Затем контрольный список представляется оценщику для отметки соответствующих ответов, относящихся к оценщику. Каждый вопрос имеет вес в возрасте подготовки итоговых оценок для всех оценок на основе всех вопросов.

6. *Критические инциденты.* Этот метод включает в себя запись поведения на рабочем месте в течение определенного периода времени.

Сотрудник ведет «дневник» примеров эффективного и неэффективного выполнения работы. Таким образом, поведение сотрудников с точки зрения производительности в различных случаях регистрируется и оценивается, а затем используется в качестве фона для общей оценки.

*7. Метод принудительного распределения.* Этот метод был разработан Тиффеном, чтобы устранить центральную тенденцию оценки большинства сотрудников в более высоком конце шкалы. Метод предполагает, что уровень производительности сотрудников подтверждает нормальное статистическое распределение, то есть 10, 20, 30, 20 и 10 процентов. Это полезно для оценки эффективности работы и продвижения по службе большого числа сотрудников. Он имеет тенденцию устранять или уменьшать предвзятость. Он также очень прост для понимания и применения, информирования, повышения производительности сотрудников в организациях. Недостаток его заключается в том, что, если все классы распределения улучшаются одинаково, ни один не будет расти в рейтинге.

*8. Метод графической шкалы оценки.* Графическая рейтинговая шкала является одним из самых популярных и простых методов оценки производительности. Она также известна как линейная рейтинговая шкала. В этом методе печатная форма оценки используется для оценки каждого сотрудника. В форме перечислены такие черты, как качество и надежность, а также ряд характеристик производительности труда от неудовлетворительных до выдающихся для каждой черты. Рейтинг составляется на основе баллов по континууму. Обычной практикой является следование пятибалльным шкалам. Специалист оценивает каждую позицию в этой шкале, проверяя оценку, которая лучше всего описывает его или ее производительность для каждой черты. Наконец, все присвоенные значения для признаков суммируются.

*9. Метод эссе.* Это самый простой из доступных методов оценки. В этом методе оценщик пишет повествовательное описание о слабых сторонах сотрудника, производительности, потенциале и предложениях по улучшению. Его положительным моментом является то, что он прост в использовании. Для его завершения не требуются сложные форматы и обширная/специальная подготовка.

*10. Метод полевой проверки.* Когда есть основания подозревать предвзятость оценщика или его/ее рейтинг кажется намного выше, чем у других, они нейтрализуются с помощью процесса обзора. Он обычно проводится HR-специалистами. Процесс обзора включает в себя сле-



дующие мероприятия: а) выявление областей межрейтинговых разногласий, б) оказание помощи группе в достижении консенсуса и в) обеспечение того, чтобы каждый оценщик потворствовал стандартному сходству. Однако этот процесс занимает много времени.

*11. Конфиденциальный отчет.* Это традиционный способ оценки сотрудников, в основном в государственных ведомствах. Оценка производится непосредственным начальником или руководителем для осуществления продвижения по службе и перевода. Обычно структурированный формат разрабатывается для сбора информации о сильных и слабых сторонах сотрудника, интеллекте, отношении, характеристиках, дисциплине и т. д. Его недостатком является субъективная оценка, основанная на впечатлении оценщика, а не на фактах и цифрах.

### **5.3. Важность служебной аттестации в организациях**

Потребность в системе служебной аттестации заключается главным образом в том, чтобы выяснить область сильных и слабых сторон сотрудников. Эти сильные и слабые стороны тщательно изучаются менеджерами по персоналу и обсуждаются с сотрудниками во время оценки. Процесс служебной аттестации включает в себя установление стандартов эффективности, которые могут помочь в сравнении производительности всех сотрудников. Доведение этих стандартов до всех сотрудников компании также является одним из наиболее важных процессов в ходе оценки эффективности.

*Измерение эффективности* – это процесс, который требует времени и больших усилий со стороны высшего руководства организации. Во многих местах оценки присваиваются сотрудникам путем сравнения их фактической производительности с желаемой.

Сильные и слабые стороны оценки производительности могут помочь сотрудникам провести проверку реальности и улучшить свою производительность. Последним шагом в процессе служебной аттестации является принятие решений, когда сотрудникам предоставляется достаточно времени для изучения новых технологий, повышения эффективности, скорости и качества работы.

Служебная аттестация предоставляет сотруднику и руководителю возможность обсудить области, в которых сотрудники преуспевают, и те, которые нуждаются в улучшении. Служебная аттестация должна проводиться на регулярной основе, и она не должна быть непосред-

ственно связана с возможностями продвижения по службе. Оценка эффективности важна с точки зрения личного внимания, потому что во время обзора руководитель и сотрудник обсуждают сильные и слабые стороны сотрудника. Это дает ему возможность встретиться лицом к лицу с руководителем.

## *Преимущества служебной аттестации*

1. *Повышение производительности труда сотрудников.* Руководители используют служебную аттестацию, чтобы помочь сотрудникам лучше понять свои роли и обязанности в рамках целей компании. Когда сотрудники знают, что они являются неотъемлемой частью общей производительности компании, они будут чувствовать себя более ответственными за свои обязанности. Таким образом, руководитель может помочь сотрудникам в улучшении, а также способен повысить производительность их труда.

2. *Улучшение слабых мест.* Служебная аттестация может выявить слабые стороны сотрудников и позволить им улучшить их для дальнейшего карьерного роста. Сотрудники должны использовать обратную связь, чтобы расширить свою базу навыков и сосредоточиться на областях, которые нуждаются в коучинге и образовании.

Служебная аттестация позволяет руководителям официально признавать достижения и вклад своих сотрудников. Оценка, которую получают от подчиненных, способствует увеличению удержания высокопродуктивных сотрудников. Во время служебной аттестации для мотивации сотрудников руководитель может использовать стимулы, такие как повышение и продвижение по службе.

Что касается руководства, то служебная аттестация выявляет ключевых и неключевых исполнителей. Затем руководство предпринимает шаги, чтобы отточить ключевых исполнителей и развить неключевых, чтобы вложить в них лучшие качества.

Служебные аттестации определяют области, в которых необходима профессиональная подготовка и повышение квалификации. Это делается для того, чтобы выявить слабости и улучшить для будущего карьерного роста, если сотрудник хочет стать менеджером, но лидерства не хватает, отчеты о производительности выявляют эту некомпетентность. Сотрудники используют обзор, чтобы расширить свою базу навыков и сосредоточить внимание на областях, которые нуждаются в доработке. Это делается для того, чтобы помочь сотрудникам решить, находятся ли они в отрасли, которая соответствует их ценностям и личности. Кроме того, это помогает руководству генерировать идеи для улучшения.

Хорошо спроектированные системы оценки могут укрепить отношения между руководителями и сотрудниками. Чтобы улучшить систему оценки, существует несколько способов, перечисленных ниже.

1. *Совместный подход.* Если и руководитель, и сотрудники помогают развивать систему оценки, они, скорее всего, одобряют ее. Поэтому совместный подход имеет ряд преимуществ. Фактическая форма оценки, вероятно, будет более значимой и уместной, поскольку она непосредственно отражает цели сотрудников. Кроме того, показатели деятельности адаптированы к организации и четко определены в соответствующих терминах. Политика и процедуры учитывают организационные цели и проблемы.

2. *Четкая цель.* В официальной системе служебной аттестации будут существовать две цели, которые будут конкурировать в процессе. Во-первых, это предоставление обратной связи сотрудникам. Это делается для того, чтобы помочь им развиваться и повышать свою производительность. Во-вторых, документировать результаты работы, а также сообщать и поддерживать административные решения о повышении заработной платы, продвижении по службе и переводах. Поэтому эффективная система оценки заключается в том, чтобы сосредоточиться на одной цели во время собеседований.

Подводя итог, можно сказать, что служебную аттестацию следует рассматривать как полезный процесс в контексте эффективной системы управления персоналом. В качестве обычной обязанности руководства следует рассматривать результаты работы всех сотрудников, а все руководители должны регулярно обсуждать результаты работы со своими подчиненными.

Служебная аттестация может быть эффективным инструментом, если она используется конструктивным и мотивирующим образом. Оценка должна быть нацелена на конкретные слабые и сильные стороны. Для сотрудников важно знать области, в которых они недостаточно работают, а также категории, в которых они преуспевают.

Служебная аттестация должна быть хорошо продуманным инструментом, предназначенным для достижения желаемого поведения.

#### 5.4. Распространенные ошибки при служебной аттестации

В тех случаях, когда служебная аттестация не работает должным образом, отсутствие поддержки со стороны высших уровней руководства часто упоминается в качестве одной из основных причин. Оппозиция может основываться на «политических» мотивах или, проще говоря, на невежестве или неверии в эффективность процесса служебной аттестации. Крайне важно, чтобы высшее руководство верило в ценность оценки и выражало свою видимую приверженность ей. Топ-менеджеры являются мощными образцами для подражания для других менеджеров и сотрудников.

Существует шесть распространенных ошибок при проведении служебной аттестации.

1. *Страх неудачи.* Среди оценщиков существует подозрение, что плохой результат оценки имеет тенденцию плохо отражаться и на них, поскольку они обычно являются руководителями сотрудника. Многие оценщики лично заинтересованы в том, чтобы их подчиненные «хорошо выглядели» на бумаге. Когда эта проблема существует (а ее можно найти во многих организациях), она может указывать на проблему в культуре организации. Причиной может быть нетерпимость к неудачам. Другими словами, оценщики могут опасаться возможных последствий как для себя, так и для сотрудника.

Лонгнек утверждает, что точности в оценке эффективности невозможно достичь, так как люди играют в социальные и политические игры, и они защищают свои собственные интересы. «Нет опытного менеджера...», – говорит Лонгнек, – ...собирается использовать процесс оценки, чтобы выстрелить себе в ногу». Независимо от того, какие гарантии существуют, «... когда вы освобождаете менеджеров в реальном мире, они сознательно фальсифицируют цифры». Лонгнек говорит о том, что оценщики по разным причинам намеренно искажают оценки, которые они дают сотрудникам [4].

2. *Отвлечение к судейству.* Многие люди имеют естественное желание «играть в судью» и создавать запись, которая может повлиять на будущую карьеру сотрудника. Это особенно актуально в тех случаях, когда может возникнуть необходимость в негативных замечаниях по оценке. Обучение методам конструктивной оценки (таким как самоаудит) может помочь. Оценщики должны признать, что проблемы, оставленные без контроля, могут в конечном итоге нанести больший вред карьере сотрудника, чем раннее выявление и исправление.

3. *Поиск обратной связи.* Ларсон описал социальную игру, в которую играют плохие исполнители. Игра называется поиском обратной связи. Это происходит, когда плохо работающий сотрудник регулярно ищет неформальной похвалы от своего руководителя в неподходящие моменты.

Часто искатель обратной связи получает похвалу, которую он хочет, поскольку он выбирает время и место, чтобы попросить об этом. По сути, они «устраивают засаду» на руководителя, ища обратную связь в моменты, когда руководитель не может или не готов дать им полный и надлежащий ответ, или в условиях, которые не подходят для откровенной оценки. Игра кажется достаточно невинной, пока не наступит время оценки. Тогда руководитель обнаружит, что сотрудник с совершенной ясностью вспоминает каждое случайное слово похвалы, когда-либо сказанное.

Цель игры заключается в том, что искатель обратной связи хочет снять с себя ответственность за собственную плохую производительность. Он также стремится укрепить свой оценочный рейтинг, приводя все «доказательства» случайной похвалы. Очень часто искателю обратной связи удастся заставить руководителя чувствовать себя хотя бы частично ответственным. В итоге результаты оценки могут быть улучшены.

Был ли руководитель частично ответственным? Нет. Правда в том, что он был «шантажирован» тонкой социальной игрой. Но, как и большинство социальных игр, эта игра зависит от бессознательного участия обеих сторон. Информирование супервайзеров об игре обычно достаточно, чтобы остановить ее. Они должны научиться говорить, когда их просят о небрежной похвале: «Я не могу говорить об этом сейчас..., но увидимся со мной в моем кабинете позже».

4. *Подготовка оценщика.* Проклятием любой системы служебной аттестации является оценщик, который хочет «играть на слух». Такое отношение следует активно пресекать, подчеркивая важность и техническую проблему хорошей служебной аттестации.

5. *Участие сотрудников.* Сотрудники должны участвовать вместе со своими руководителями в создании собственных целей производительности и планов развития. Взаимное согласие является ключом к успеху. План, в котором работник чувствует некоторую степень ответственности, с большей вероятностью будет принят, чем тот, который навязывается.

6. *Управление эффективностью.* Одна из наиболее распространенных ошибок в практике служебной аттестации заключается в том, что

оценка воспринимается как изолированное событие, а не как непрерывный процесс. Сотрудники, как правило, требуют больше обратной связи и чаще, чем может быть предоставлено в ежегодной оценке. Хотя, возможно, нет необходимости проводить полные сессии по оценке более одного или двух раз в год, организацию служебной деятельности следует рассматривать как непрерывный процесс. Частые мини-оценки и сеансы обратной связи помогут гарантировать, что сотрудники получают постоянное руководство, поддержку и поощрение, в которых они нуждаются.

## *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Что понимается под термином «аттестация персонала»?
2. Каково главное назначение аттестации персонала?
3. Назовите элементы аттестации персонала.
4. Раскройте метод аттестации «Ранжирование».
5. Раскройте метод аттестации «Парное сравнение».
6. Раскройте метод аттестации «Классификация».
7. Раскройте метод аттестации «Графические рейтинги».
8. Раскройте метод аттестации «Контрольный список».
9. Раскройте метод аттестации «Критические инциденты».
10. Раскройте метод аттестации «Принудительное распределение».
11. Назовите преимущества служебной аттестации.
12. Назовите распространенные ошибки при проведении служебной аттестации.

## 6. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

### 6.1. Понятие, цели и задачи профессионального развития персонала

Развитие персонала начинает играть все более важную роль в достижении организацией своих стратегических целей: по мере того, как изменяются деятельность и структура организации, требуется постоянный контроль за моделями производственного поведения персонала.

**Развитие персонала** – это системно организованный процесс непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионально-квалификационного продвижения, формирования резерва руководителей и усовершенствования социальной структуры персонала.

Сущность развития персонала заключается в обеспечении организации хорошо подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

*Основная цель развития персонала* – обеспечение организации хорошо информированными и мотивированными работниками в соответствии со стратегией и целями организации, способными обеспечить, в свою очередь, решение задач, поставленных перед предприятием.

Из цели вытекают *задачи развития персонала*:

- обеспечение организации быстро обучающимся и легко адаптирующимся персоналом для решения текущих и перспективных задач;
- раскрытие потенциала работников, выявление потенциальных руководителей;
- формирование команды, решающей корпоративные задачи;
- превращение работника в члена команды, информированного о бизнесе организации, стратегии, внешней среде, акционерах и пр. На сегодняшний день работнику мало знать, что делать, – он должен располагать информацией, почему надо делать так, а не иначе;
- поддержание баланса интересов организации и отдельных индивидуумов, входящих в команду и стремящихся к самореализации, удовлетворению своих потребностей, желающих, работая в команде, сохранить свою индивидуальность;
- обеспечение сознательной управляемости персонала (создание условий, позволяющих вырабатывать у персонала осознанную подчиненность руководству);
- формирование принципов внутрифирменных отношений;
- обеспечение высокой кооперативности работников;
- совершенствование методов менеджмента;

- совершенствование взаимодействия членов команды и подразделений (информирование каждого члена команды о работе смежных подразделений, о последствиях ошибок для коллег и т. п.), что является одним из условий обеспечения замены персонала при необходимости;
- стимулирование внутрифирменного предпринимательства, свободы творчества, инновационного подхода в решении проблем;
- привитие чувства ответственности за принимаемые решения путем делегирования полномочий.

### *Факторы, влияющие на необходимость развития персонала:*

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

### *Основные принципы развития персонала:*

- целостность системы развития, преемственность различных видов и форм развития персонала;
- опережающий характер обучения и развития на основе прогноза научно-технического развития и условий развития организации;
- гибкость различных форм развития, возможность их использования на отдельных этапах;
- профессиональное и социальное стимулирование развития человеческих ресурсов;
- построение системы развития персонала с учетом конкретных возможностей организации, социально-экономических условий его функционирования.

### *Комплекс мер по развитию персонала*

1. Направленное приобретение опыта; систематическое планирование обучения на рабочем месте. Основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.

2. Производственный инструктаж. Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой.



3. Смена рабочего места (ротация). Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов).

4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров. Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности.

5. Наставничество. Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы подопечных. Применение метода эффективно в тех случаях, когда возникает необходимость в исправлении недостатков. Метод может практиковаться как систематический.

6. Подготовка в проектных группах. Сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач.

7. Чтение лекций – пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта.

8. Программированные курсы обучения – более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний. К числу несомненных достоинств программированного обучения необходимо отнести возможность использовать технические и электронные средства. Программированное обучение используется наряду и вместе с другими дидактическими системами, в сочетании разной организации и методов обучения.

9. Конференции, семинары, беседы за «круглым столом», экскурсии, дискуссии, встречи с руководством. Активный метод обучения. Участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях.

10. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики. Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений.

11. Деловые игры. Обучение поведению в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения.

12. Тренинг. Ежедневное обучение, в ходе которого один инструктор или тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы в целях повышения эффективности деятельности.

13. Самостоятельное обучение. Наиболее простой вид обучения, для которого не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время: обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно, но для этого нужна сознательность и желание самого обучающегося усваивать новые знания.

14. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей. Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой условных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т. д.).

15. Кружок качества, рабочая группа. Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организацией, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении.

## **6.2. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала**

**Коучинг** (англ. *coaching* – наставничество) – одно из направлений современного психологического и бизнес-консультирования.

Сам термин «*coaching*» был введен в начале 1990-х гг. Джоном Уитмором. Он подразумевает мотивацию и тренировку личности для приобретения новых навыков и качеств. На практике представляет собой синтез методик индивидуального психологического консультирования, социально-психологического тренинга и традиционного наставничества опытных специалистов над молодыми.

*Задача коучера* (тренера-наставника) – подтолкнуть человека к самостоятельным действиям, помочь своему клиенту самостоятельно

добиться определенных результатов. Предполагается, что тренер-наставник только помогает подопечному найти собственное решение проблемы, а не решает проблему за него.

В процессе диалога коучер стимулирует подопечного к более глубокому осознанию своих целей, возможностей и ограничений, помогает выработать оптимальный способ решения конкретной проблемы.

*Коучинг* – процесс, направленный на достижение целей в различных областях жизни. Это технология партнерского взаимодействия с коучем, с самим собой, с окружающим миром.

Термином «коуч» обозначают специалиста, проводящего коучинг – процесс коуч-консультирования. Термином «коучируемый» – клиента, в роли которого может выступать как отдельный человек, так и команда, организация.

Коучинг проводится в форме регулярных встреч, которые называются сессиями коучинга.

*Коучинг* – это технология, перемещающая из зоны проблемы в зону эффективного решения. Это система, которая позволяет увидеть, почувствовать новые подходы и возможности, позволяет раскрыть потенциал и «навести порядок» во многих областях жизни. Коучинг – это взаимодействие партнеров, и коуч в этом взаимодействии не выступает в роли консультанта, не дает советов или рекомендаций. Это противоречило бы одной из основных задач коучинга – раскрытию потенциала человека.

Коучингом также называется консультирование одного или нескольких человек по профессиональным или частным проблемам. Оно ориентировано на принятие решения и процесс и относительно независимо от содержания.

*Коучинг* – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться.

*Основные этапы коучинга следующие.*

*1. Налаживание взаимоотношений между тренером и клиентом и заключение «соглашения» на совместное достижение конкретной цели.* Согласование основных правил работы: клиент просит о помощи в решении конкретной проблемы; коучер объясняет «правила игры» и помогает сотруднику сформулировать ожидания в целом, то есть уяснить, каким образом решение проблемы приблизит его к желаемой цели.

*2. Определение промежуточных задач.* Коучер совместно с клиентом детализируют задачу на каждую конкретную встречу (например,

какие вопросы они должны обсудить и каков должен быть итог встречи и т. д.), а сотрудник уточняет свои ожидания от этой встречи.

3. *Изучение текущей ситуации.* Задавая вопросы клиенту, коучер старается оценить отношение к ней сотрудника; клиент исследует ситуацию и свое отношение к ней совместно с коучером.

4. *Определение внутренних и внешних препятствий на пути к цели.* Коучер старается понять, что мешает клиенту в достижении цели, и помогает ему осознать эти препятствия.

5. *Анализ потенциальных возможностей для преодоления препятствий.* Коучер задает вопросы, использует другие методы, провоцирующие клиента к поиску решений и преодолению существующих ограничений.

6. *Коучер и клиент договариваются* о том, что конкретно должно быть сделано к каждой их встрече (или определенному сроку); таким образом, каждая встреча коучера и сотрудника начинается с обзора «что сделано, что удалось и что можно было сделать лучше» [3].

Существуют следующие *виды коучинга*.

Чаще всего организации приглашают коуч-тренера «со стороны» для работы со своим персоналом. Это так называемый *внешний коучинг* персонала. Он проводится в форме регулярных встреч коучера с клиентами.

На Западе активно применяется *внутренний коучинг* персонала. Он представляет собой специфический стиль менеджмента, особым образом организованный процесс общения руководителя со своими подчиненными.

Управление сотрудниками строится таким образом, что они действуют фактически самостоятельно, оставаясь при этом под наблюдением коуч-менеджера. Такой коучинг включен в повседневное деловое общение руководителей и подчиненных: консультирование во время совещаний, переговоров, текущего контроля за выполнением сотрудниками своих обязанностей и т. д.

Стоит отметить, что коучинг используется не только в бизнес-консультировании. Сегодня активно развивается такое направление, как *личный коучинг*, ставящий своей целью совершенствование человека как личности, а не просто как специалиста-менеджера.

Личностный коучинг в силу своей относительной дороговизны – это преимущественно эксклюзивная работа консультантов в качестве «элитных» личных тренеров для топ-менеджеров.

На Западе в последние годы все большую популярность приобретает *интернет-коучинг* – работа наставника с клиентом по электронной почте или посредством телеконференций. Это значительно удешевляет стоимость коучинг-услуг и дает возможность воспользоваться ими широкому кругу желающих [2].

## *Основные принципы коучинга*

1. *Принцип роста и изобилия.* Это фундаментальный принцип коучинга, в основе которого лежит видение того, что с человеком все в порядке, т. е. не существует людей неправильных или сломанных. Люди действуют в полном соответствии с тем, каких целей они сейчас добиваются – сознательно или бессознательно. Коуч принимает человека и его поведение таким, какой он есть, и вместе с тем видит, что человек не просто может, но и с неизбежностью будет расти.

Под ростом понимается изменение в сторону большей эффективности. Здесь подчеркивается слово «видение». Это очень важно, потому что это та система ценностей, через которую коуч буквально видит мир. Можно видеть стакан наполовину полным или наполовину пустым. Коуч видит в каждом недостатке потенциал роста, а свою функцию – увлекательным процессом совместного (с человеком) поиска и развития этого потенциала.

Кто-то может возразить, а как же люди с серьезными психическими патологиями. Они что, тоже «окей»? Да. Коуч видит, что они тоже «окей», с той разницей, что для изменения им может потребоваться очень много времени. Может быть, не в этой жизни, как говорят те, кто верят в реинкарнацию. Процесс роста является естественным процессом, а коуч является его мощным катализатором или ускорителем. Вместе с тем коуч не всемогущ, и некоторые «реакции» все равно идут очень медленно, поэтому коучу необходимо расставлять приоритеты. В случаях, когда внутренние психологические блоки или комплексы человека сильны, или, тем более, находятся на уровне патологии, то коучу следует перенаправить его за помощью к психотерапевту или психиатру.

2. *Принцип коммуникации.* Смысл этого принципа состоит в том, что нельзя не вступить в коммуникацию. Иными словами, между любыми двумя индивидуумами, находящимися в радиусе непосредственного восприятия, постоянно происходит обмен информацией, или коммуникация. Это происходит не только на сознательном уровне, но и бессознательно. Во-первых, помимо прямого слуха, зрения, осязания и т. д. у нас постоянно действуют еще и периферийные слух, зрение и т. д. И они постоянно считывают информацию, «загоняя» ее

прямо на подсознательный уровень. Подобно этому, при прямой коммуникации это не только делается осознанно: в виде грамматических конструкций, жестов, но и бессознательно – через позу, интонации, микродвижения, неконтролируемые физиологические изменения (частота дыхания, интенсивность кровообмена и т. д.) Поэтому даже если человек молчит и сидит неподвижно в присутствии другого, он все равно не может не вступить в коммуникацию. Коммуникация происходит не только с людьми, но и с животными. Более того, коммуникация происходит даже с теми, кто находится за пределами радиуса нашего непосредственного восприятия.

Ошеломляющие исследования Дункана Уоттса показали, что любые два человека связаны цепочкой длиной не более шести звеньев. Так что информация передается во всех направлениях не только прямыми, но и косвенными путями – через посредников. Причем также не только сознательно, но и на неосознаваемом уровнях, не только вербально, но и невербально.

*3. Принцип системности.* Наше сознание, тело и внешнее окружение являются частями единой системы, развивающейся и реагирующей на основе одних и тех же голографических, кибернетических структур.

«Система» означает, что все в этом мире взаимосвязано. Все, что воздействует на одну из частей системы, обязательно повлияет на всю систему в целом. Очень часто в нашей жизни мы сталкиваемся с ситуациями, которые нам хочется изменить, но мы практически ничего не можем здесь поделать – это лежит вне сферы нашего контроля, или же у нас не хватает ресурсов. В такой ситуации мы можем начать делать шаги совершенно в другой сфере, где мы можем провести изменения. И тогда, начиная с этого маленького изменения, через какое-то время изменится вся система, открывая для нас новые возможности влияния на наши «слабые» места.

«Голографическая» система означает, что каждый элемент системы хранит в себе отпечатки информации о всей системе, и следовательно, любом другом ее элементе. То есть по физическим телесным проявлениям и окружению можно судить о внутреннем психологическом состоянии человека, и наоборот, наша физическая активность будет накладывать отпечаток на наши мысли, эмоции и желания. Это будет происходить по тем же законам коммуникации. Суть в том, что при определенных условиях психологическое состояние одного человека или группы людей может приводить к глобальным проблемам: от экологии и землетрясения, до войн и терроризма. И наоборот, при наличии соответствующих коммуникационных навыков по внешним признакам

можно делать заключения о внутреннем состоянии человека или общества.

«Кибернетическая» означает, что все взаимодействия двусторонние. То есть не только вы влияете на окружающее, но и окружающее влияет на вас, зачастую, помимо вашего сознания.

*4. Принцип сфокусированности на поиске решения.* Этот принцип гласит: «Для того, чтобы полностью устранить трудность, нет необходимости знать ее причину и функцию». Если мы свалились в яму, то наша насущная задача – это придумать, как из нее выбраться и, собственно, выбраться. А уже потом мы можем за чашкой чая поразмыслить, как же нас туда угораздило, или посудачить с приятелем, какой же нехороший человек ее там вырыл и зачем. То есть объяснение проблемы и поиск решения – это два совершенно разных и несвязанных процесса (если только мы сами их не свяжем).

Таким образом, коуч не занимается решением проблем. Он занимается поиском решений. Принцип таков: чему больше уделяется внимание, то и развивается. В своей работе с человеком он прямо и косвенно старается направить его внимание на ресурсы и способности, таким образом они начинают работать на него.

Коуч не занимается анализом прошлого. Это часто используется в психотерапии, но не в коучинге. Коучинг ориентирован на будущее, на формулировку хорошо поставленных целей, на мотивацию и практическое достижение этих целей.

*5. Принцип утилизации.* Коучинг – это исключительно прагматическая вещь. Принцип утилизации подсказывает следующее:

- принимайте и используйте реальность человека (клиента);
- принимайте то, что человек выдвигает в качестве важного и ценного;
- поймите этого игрока и его модель мира;
- каждая часть системы имеет ценность;
- в проблемах уже содержится их решение.

В сочетании с принципами роста и изобилия принцип утилизации становится высоко этическим, экологичным и эффективным методом содействия человеку.

Джон Уитмор в своей книге «Новый стиль менеджмента и управления персоналом» выделяет следующие достоинства применения коучинга в личной и профессиональной деятельности:

- улучшение продуктивности деятельности – это главное, для чего применяется коучинг;
- развитие персонала;

- быстрое обучение «без отрыва от работы», причем этот процесс доставляет радость и удовольствие;
- улучшение взаимоотношений в коллективе;
- улучшение качества жизни – улучшение взаимоотношений и связанный с этим успех изменяют к лучшему всю атмосферу на работе;
- лучшее использование мастерства и ресурсов людей – коучинг откроет много не выявленных ранее талантов среди членов группы;
- многократно возрастают личная эффективность сотрудника и скорость его продвижения к цели;
- большая гибкость и адаптивность к изменениям – в будущем потребность в гибкости будет становиться все более ощутимой.

Огромная конкуренция на рынке, технологические инновации, высокоскоростные глобальные коммуникации, экономическая неопределенность и социальная нестабильность создают потребность в коучинге в течение нашей жизни. В таких условиях может выжить только гибкий и адаптивный. Благодаря коучингу человек развивает новые навыки, которые увеличивают его эффективность.

### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Что понимается под термином «профессиональное развитие персонала»?
2. Каковы основные цели профессионального развития персонала?
3. Каковы основные задачи профессионального развития персонала?
4. Назовите факторы, влияющие на необходимость развития персонала.
5. Назовите основные принципы развития персонала.
6. Что входит в комплекс мер по развитию персонала?
7. Что такое коучинг?
8. Каковы основные задачи коучера?
9. Назовите и охарактеризуйте основные задачи коучинга.
10. Назовите основные принципы коучинга.



## 7. ФОРМИРОВАНИЕ РЕЗЕРВА ПЕРСОНАЛА

### 7.1. Принципы и источники формирования кадрового резерва

Выделяют следующие принципы формирования кадрового резерва.

1. *Принцип актуальности резерва* – потребность в замещении должностей должна быть реальной.

2. *Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва* – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

3. *Принцип перспективности кандидата* – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры.

**Динамичность карьеры** – индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овладения должностью необходимо потратить около трех лет, после пяти лет наблюдается снижение эффективности труда в этой должности.

Динамичной карьерой признается та, при которой в большем числе случаев работник занимал каждую должность в течение трех-пяти лет.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

*Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:*

- руководящие работники аппарата дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга.

Основной резерв составляют руководители различных рангов.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной.

## 7.2. Типы кадровых резервов и этапы работы с резервом

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т. д.).

В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

*По виду деятельности различают следующие резервы:*

– *резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры: профессиональную либо руководящую карьеру;

– *резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

*По времени назначения:*

– *группа А* – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

– *группа В* – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Работа с кадровым резервом проходит следующие этапы.

*Этап 1. Анализ потребности в резерве.* Прежде чем начать процедуры формирования резерва, следует:

– спрогнозировать изменение структуры аппарата;

– усовершенствовать продвижение работников по службе;

– определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;

– определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить текущую и перспективную потребность в резерве.

Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня, независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например, из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;
- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать начальник цеха, за расстановку начальников цехов – руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия – заместитель руководителя предприятия по кадрам.

*Этап 2. Формирование и составление списка резерва.* Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;

– какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

– анализ документальных данных: отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;

– интервью (беседа) по специально составленному плану или вопросу либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);

– наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т. д.);

– оценка результатов трудовой деятельности: производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;

– метод заданной группировки работников, когда сравниваются качества претендентов с требованиями к должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди. Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

– требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;

– профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;

– перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;

– предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т. п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;

– результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;

– выводы и рекомендации последней аттестации;

– мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;

– результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками).

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

– мотивация труда – интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;

– профессионализм и компетентность – образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

– личностные качества и потенциальные возможности – высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т. д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как оценка кандидатов, сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности, сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

*Этап 3. Подготовка кандидатов.* Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников, важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

– индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;

– стажировка в должности на своем и другом предприятии;

– учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

*Общая программа* включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством.

Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

*Специальная программа* предусматривает разделение всего резерва по специальностям.

Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям:

- деловые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- решение конкретных производственных задач по специальностям.

Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

*Индивидуальная программа* включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив.

Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для «молодого» начальника, и для его «новых» подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию «со стороны», то есть через рекрутинговые

агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры. Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят специальные программы, ориентированные на подготовку резерва – самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далекое не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку. Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги.

## *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Что понимается под термином «кадровый резерв»?
2. Назовите принципы формирования кадрового резерва.
3. Охарактеризуйте резервы по виду деятельности.
4. Назовите этапы работы с кадровым резервом.
5. Охарактеризуйте этап работы с кадровым резервом «Анализ потребности в резерве».
6. Охарактеризуйте этап работы с кадровым резервом «Формирование и составление списка резерва».
7. Охарактеризуйте этап работы с кадровым резервом «Подготовка кандидатов».

## 8. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА

### 8.1. Понятие и виды карьеры

**Карьера** – результат осознанной позиции и поведения человека в трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

**Должностной рост** – изменение должностного статуса человека, его социальной роли, степени и пространства должностного авторитета.

**Профессиональный рост** – рост профессиональных знаний, умений и навыков, признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности.

**Деловая карьера** – поступательное продвижение личности, связанное с ростом профессиональных навыков, статуса, социальной роли и размера вознаграждения.

**Карьера вертикальная** – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

**Карьера горизонтальная** – вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре; к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения).

**Внутриорганизационная карьера** предполагает прохождение всех ступеней карьерного роста (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в рамках одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

**Межорганизационная карьера** предполагает, что работник проходит все ступени карьерного роста в разных организациях. Она может быть специализированной и неспециализированной.



**Специализированная карьера** отличается тем, что работник различные этапы своей профессиональной деятельности проходит в рамках одной профессии. При этом организация может оставаться одной и той же или меняться.

**Неспециализированная карьера** предполагает, что разные этапы своего профессионального пути работник проходит в качестве специалиста, владеющего разными профессиями, специальностями. Организация при этом может как меняться, так и оставаться той же.

Неспециализированная карьера широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения.

Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.

Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

**Ступенчатая карьера** – вид карьеры, совмещающий элементы вертикальной и горизонтальной карьеры. Ступенчатая карьера встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

**Скрытая (центростремительная) карьера** – вид карьеры, наименее очевидный для окружающих, предполагающий движение к ядру, к руководству организацией.

Скрытая карьера доступна ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные, важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

## 8.2. Модели деловой карьеры

На практике существует большое многообразие вариантов карьеры, которые базируются на четырех основных моделях.

1. *«Трамплин»*. Подъем по служебной лестнице происходит, когда работник занимает более высокую и лучше оплачиваемую должность. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. Потом происходит прыжок с «трамплина» – уход на пенсию.

Эта карьера наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности занимаются одними людьми в течение 20–25 лет.

С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин: личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива, то есть работника устраивает занимаемая должность, и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию [4].

2. *«Лестница»*. Каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице.

Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы.

Психологически эта модель очень неудобна для руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей». Здесь можно порекомендовать внимательно относиться к таким работникам – включать в совет директоров, использовать в качестве консультанта [4].

3. *«Змея»*. Предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую на непродолжительное время, а затем занятие более высокой должности на более высоком уровне.

Главное преимущество этой модели – возможность изучить все функции деятельности и управления, что пригодится на вышестоящей должности.

Эта модель характерна для японцев, так как они связывают себя не только с отдельной профессией, но и с будущим всей фирмы. При несоблюдении ротации кадров эта модель теряет значимость и может

иметь негативные последствия, так как часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно [4].

4. *«Перепутье»*. После определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала), и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника. Это похоже на американскую модель, которая характерна для совместных компаний [4].

Существует несколько типовых *конфигураций карьеры*.

1. *Целевая карьера* – сотрудник раз и навсегда выбирает профессиональное пространство, планирует соответствующие этапы своего продвижения к профессиональному идеалу и стремится к его достижению.

2. *Монотонная карьера* – работник намечает раз и навсегда желаемый профессиональный статус и, достигнув его, не стремится к карьерному продвижению в организационной иерархии даже при наличии возможностей улучшения своего социально профессионального и материального положения.

3. *Спиральная карьера* – работник мотивирован к перемене видов деятельности и по мере их освоения продвигается по ступеням организационной иерархии.

4. *Мимолетная карьера* – перемещение с одного вида деятельности в другой происходит стихийно, без видимой логики.

5. *Стабилизационная карьера* – специалист растет до определенного уровня и остается на нем достаточно долго, более семи лет.

6. *Затухающая карьера* – сотрудник растет до определенного статуса, останавливается на нем, затем начинается нисходящее движение [10].

Можно выделить несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

*Профессиональная карьера* – рост знаний, умений, навыков.

Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

*Внутриорганизационная карьера* – связана с траекторией движения человека в организации. Она может идти по линии:

– вертикальной карьеры – должностной рост;

- горизонтальной карьеры – продвижение внутри организации, например, работа в разных подразделениях одного уровня иерархии;
- центростремительной карьеры – продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

### 8.3. Этапы карьеры

Встречаясь с новым сотрудником, менеджер по персоналу должен учитывать этап карьеры, который он проходит в данный момент. Это может помочь уточнить цели профессиональной деятельности, степень динамичности и главное – специфику индивидуальной мотивации

*Предварительный этап* включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Это период, когда закладывается база как общетеоретических, так и практических знаний, человек успевает получить среднее или высшее профессиональное образование.

Далее наступает *этап становления*, который длится примерно пять лет – от 25 до 30.

В этот период работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение, и появляется потребность к установлению независимости. Работника беспокоят вопросы безопасности, здоровья.

Появление у большинства работников семьи, рождение детей приводит к увеличению потребности в более высокой заработной плате.

*Этап продвижения* длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

*Этап сохранения* характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации. Появляется потребность передачи знаний другим. Для этого этапа характерно творчество в работе, пик самовыражения и независимости, усиливается потребность в уважении. Растет потребность в увеличении оплаты труда и интерес к дополнительным источникам доходов.

*Этап завершения* длится от 60 до 65 лет. Работник готовится к уходу на пенсию, идет поиск замены и обучение претендентов. Это период кризиса, физиологического и психологического дискомфорта. Увеличивается потребность в уважении и самоутверждении. Работник заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится увеличить другие источники дохода, которые заменили бы заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем – *пенсионном этапе* карьера в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби. Внимание уделяется здоровью и поддержанию финансового положения. Такие специалисты часто с удовольствием соглашаются на временные и сезонные работы в своей организации.

Практика показала, что работники часто не знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

## **8.4. Карьерограмма, профессиограмма и персонограмма**

Управление карьерой начинается уже при приеме на работу. В западных фирмах затрачивают до 10 000 долларов на подбор менеджеров среднего звена. Эти деньги идут на сбор информации о кандидатах со всех мест предыдущей работы, на проведение тестов, собеседование со специалистами, запрашиваются характеристики из средней школы и высшего учебного заведения [9].

В некоторых случаях, когда важна моральная сторона дела для бизнеса, нанимают частных детективов, чтобы проследить за частной жизнью претендента.

На этапе профессионального отбора производится оценка личных и деловых качеств кандидата, анализ мотивов его поступления на работу. Эта оценка устанавливается при помощи различных методов профессионального отбора: анкетирования, тестирования, собеседования.

Анкета должна быть составлена таким образом, чтобы можно было не только ознакомиться с объективными характеристиками кандидата, но и судить о его возможных требованиях к карьере. В этой связи уместны вопросы о личных и профессиональных планах работника, на каком этапе самоутверждения и самовыражения он находится, какой темп развития карьеры для него наиболее приемлем.

Данные об образовании и знании иностранных языков позволяют определить сферы применения работника, пути возможного развития неспециализированной карьеры.

В процессе собеседования выясняются степень понимания кандидатом своей будущей роли в организации, пожелания на перспективу и т. д.

Тестирование позволяет выявить такие личностные деловые качества кандидата, которые характеризуют его как потенциального руководителя либо открывают возможности смены направлений деятельности.

Результаты оценки кандидатов позволяют уже в процессе отбора сделать предварительные выводы об их карьерных устремлениях.

Таким образом, служба управления персоналом начинает накапливать информацию о потенциальных возможностях того или иного сотрудника. В дальнейшем служба управления персоналом должна вести картотеку и пополнять банк данных по различным категориям персонала.

Особенно важное значение имеет ведение дел по регистрации и реализации имеющегося в наличии потенциала руководящих работников.

Картотека должна содержать следующую информацию о сотруднике:

- фамилия, имя, отчество;
- год рождения;
- занимаемая должность;
- квалификационная оценка (от 1 до 4);
- шифр заработной платы;
- решаемые задачи (сфера деятельности);
- сильные личностные качества;
- особые достижения за последнее время;
- необходимость дальнейшего образования;
- какие поручения может взять на себя в ближайшее время;
- какие интересы внутри организации;

- какую самую высокую должность мог бы занять в организации;
- какую должность может занять в ближайшее время.

При этом указываются и обычные данные: дата поступления на работу, образование, практический опыт и знания и т. д.

Такой банк данных ведется не только на персонал, но и на руководителей всех уровней.

Непосредственный руководитель обязан не менее одного раза в год проверять эти сведения и сообщать новую информацию о данном лице в службу управления персоналом и своему начальнику. Это гарантирует постоянное пополнение картотеки, с помощью которой, если потребуется, можно сразу же рекомендовать лучшего кандидата на определенную должность.

Прежде чем начать работу с конкретным сотрудником по вопросам планирования и развития карьеры, специалисты службы управления персоналом должны определить общие принципы карьерного продвижения, базирующиеся на кадровой стратегии организации.

Сориентироваться в вопросах карьерного продвижения сотрудникам позволяет изучение типовых карьерограмм, которые разрабатываются для различных типов карьерного продвижения – вертикального и горизонтального.

**Карьерограмма** представляет собой модель карьеры и включает в себя маршрут профессионально-должностных перемещений работника, изображаемый обычно в графической форме, направление и этапы его профессиональной карьеры, ориентировочные сроки перевода на соответствующие ступени, а также конкретные квалификационные требования, необходимые для работы в той или иной должности.

Разработке типовых карьерограмм предшествует подробный анализ должностной структуры организации и изучение содержания труда по каждой должности.

На основе этого изучения служба управления персоналом разрабатывает несколько блоков (пакетов) документов, необходимых для осуществления эффективного управления карьерой. Эти же документы могут быть использованы и для решения других кадровых задач (приема и увольнения, аттестации, планирования повышения квалификации сотрудников и т. д.).

*Первый блок документов* – должностные квалификационные характеристики, должностные инструкции работников. В них должна быть представлена подробная информация о содержании труда по каждой должности и внутридолжностным категориям с указанием квалификационных требований.

*Второй блок* – документы, определяющие требования к личности работника. К ним относятся профессиограммы должностей (рабочих мест).

**Профессиограмму должности** можно определить как ранговый список способностей сотрудника – его личностных характеристик (по степени их важности), необходимых для успешного выполнения конкретных должностных обязанностей. Это своего рода портрет идеального сотрудника.

Разработка профессиограмм требует специальных знаний и, как правило, осуществляется с привлечением экспертов.

*Третий блок* – программы образования и самообразования. В них описываются формы обучения, содержание образовательных программ, сроки подготовки, порядок освоения программного материала, которые обеспечивают приобретение требуемых знаний и позволяют выработать определенные качества.

Эти программы должны оказать методическую помощь в выборе путей и средств обеспечения успешного профессионального роста и способствовать утверждению работника во мнении, что его профессионально-должностной рост зависит в первую очередь от уровня его трудовой и познавательной активности.

*Четвертый блок* – системы оценки личностных и деловых качеств сотрудников, в том числе руководителей: аттестации, конкурсы, квалификационные испытания, которые должны подтвердить наличие у работника необходимой квалификации и профессионально значимых личностных качеств.

Системы оценки позволяют составлять профессиональные персонограммы.

**Персонограмма** представляет собой ранговый список способностей конкретного человека по степени их развития, разрабатываемый, как правило, на основе тестирования.

Сопоставление персонограмм и профессиограмм позволяет добиться оптимального соотношения работников и должностей (рабочих мест), то есть удовлетворить интересы как организации, так и отдельного работника.



## 8.5. Управление деловой карьерой

**Управление деловой карьерой** – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организаций, по планированию, организации, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Управление карьерой включает в себя несколько *основных стадий*: планирование, реализацию (в том числе регулирование – мотивационное воздействие), контроль, оценку эффективности.

*Планирование карьеры* состоит в определении целей развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.

*Реализация плана* развития карьеры предполагает, с одной стороны, профессиональное развитие сотрудника, то есть приобретение квалификации, требуемой для занятия желаемой должности, за счет профессионального обучения, стажировок, курсов повышения квалификации, а с другой, последовательное занятие должностей, опыт работы на которых необходим для занятия целевой должности.

Развитие карьеры работника, то есть переход от одного этапа к другому, всегда регулируется потребностью организации и стремлением к этому самого работника. При этом карьера должна быть управляемым, а значит, плановым процессом.

*Основанием для составления плана развития карьеры служат следующие показатели*, характеризующие производственную деятельность и поведение работника:

- мотивация на карьеру;
- качественный и эффективный труд в течение ряда последних лет;
- заключение аттестационной (конкурсной, приемной или другой) комиссии или руководителя организации;
- профессиональная компетентность и эрудиция (подготовка);
- заключение или рекомендация другой организации, если работник поступил (переведен) на работу из нее;
- психологическая пригодность к требуемой производственной деятельности.

При этом рекомендуется планировать карьеру не менее чем на 5 и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой должности (особенно руководящей) происходит в течение 2–5 лет, а через 10 лет могут существенно измениться условия труда и т. д.

Разработка плана развития карьеры начинается с ознакомления работника с возможными путями его должностного продвижения, профессионального развития, а также с иерархической структурой организации.

Эти данные работнику предоставляют сотрудники службы управления персоналом. Работник должен определить собственные профессиональные интересы и пути их реализации, направленность должностного перемещения. После этого ему нужно сопоставить собственные возможности с требованиями к интересующим его должностям и определить, является ли данный план развития карьеры реалистичным. Если да, то следует продумать, что ему необходимо для реализации этого плана.

На данном этапе сотрудник нуждается в квалифицированной помощи со стороны службы управления персоналом и собственного руководителя.

В плане развития карьеры работника указываются следующие данные:

- наименование должностей, которые предназначено занимать работнику (при ротации или при повышении в должности);
- срок планируемого перемещения (год, ориентировочно квартал);
- виды стимулирования (рост заработной платы, бесплатное обучение и т. п.);
- наименование видов подготовки в системе непрерывного образования;
- сроки подготовки в системе непрерывного образования;
- учебное заведение для подготовки в системе непрерывного образования;
- направление обучения;
- оценки, получаемые работником при подготовке в системе непрерывного образования, в резерве кадров, при очередных аттестациях, конкурсах и т. п.;
- прочие данные, которые необходимо указать по мнению составителей плана развития карьеры работника.

*Развитие карьеры работника* – длительный процесс, который может включать ряд периодов.

*К таким периодам следует отнести:*

- повышение квалификации (переподготовку, стажировку) в системе непрерывного обучения;

- зачисление в резерв кадров для выдвижения на руководящие должности, когда работник обязательно проходит подготовку в системе непрерывного образования согласно индивидуальным планам;
- назначение на более высокую должность (по результатам подготовки в резерве, решению конкурсной, аттестационной комиссии, решению руководства организации);
- ротацию работника внутри своего подразделения.

К кадровым документам по планированию карьеры может быть отнесена и анкета для развития карьеры.

Анкета разрабатывается службами управления персоналом с привлечением социологов, психологов, специалистов по профориентации, чтобы помочь сотруднику осмыслить и правильно сформулировать цели по развитию своей личной карьеры. Сотрудник заполняет анкету самостоятельно или с помощью консультанта.

Реализация плана развития карьеры зависит, прежде всего, от самого сотрудника. Основными ее условиями являются:

- результаты работы в занимаемой должности;
- профессиональное и индивидуальное развитие;
- эффективное партнерство с руководителем;
- завоевание авторитета в организации.

Реализация плана развития карьеры также в значительной степени зависит от руководителя, который формально и неформально оценивает работу сотрудника в занимаемой должности и его потенциал, является важнейшим каналом связи между сотрудником и высшим руководством организации, принимающим решения о продвижении, а также располагает ресурсами для развития сотрудника.

В свою очередь службы управления персоналом способствуют выполнению планов развития карьеры отдельных сотрудников, осуществляя общее управление профессионально-должностным продвижением в организации.

С этой целью составляются общие планы управления карьерой, в которых отражены следующие основные направления деятельности кадровых служб.

*1. Прогнозирование вакансий и планирование замещения должностей.* На основе анализа возрастной структуры и профессионального состава работников, их распределения по стажу работы в организации, среднестатистических данных об увольнении определяются возможные источники замещения вакансий.

*2. Отбор кандидатов на вакантные должности.* Выявляются кандидаты на замещение вакантных должностей, определяются критерии

и методы отбора, сроки проведения конкурсов, назначаются ответственные за их проведение.

3. *Организация профессионального развития сотрудников*, предусматривающая:

- профессиональное обучение, переподготовку на базе профильных учебных заведений и повышение квалификации сотрудников с указанием форм и сроков подготовки;
- расширение сферы деятельности;
- инструктаж, наставничество, ротацию;
- меры по повышению квалификации, организуемые службой управления персоналом (лекционные занятия, рассмотрение практических ситуаций, деловые игры и др.);
- самообразование;
- специальную подготовку по самоорганизации карьеры (семинары, консультации, собеседования и т. д.).

4. *Стимулирование должностного продвижения* обеспечивается повышением привлекательности перехода на более сложную и ответственную работу, в том числе формированием материальных и социальных (ролевых, служебно-правовых) различий в статусе работников в зависимости от их квалификации и должностного уровня.

5. *Совершенствование организационной структуры*. Обеспечиваются своевременный пересмотр организационной структуры и состава подразделений, гибкий подход к формированию штатной численности и должностного состава в целях создания возможностей для карьерного продвижения.

6. *Осуществление должностных (карьерных) перемещений*. Формирование работы с резервом на продвижение (специальная подготовка, стажировка, ротация и т. п.); планирование персональных назначений на должность.

### *Контрольные вопросы для самопроверки*

1. Что понимается под термином «карьера»?
2. Что понимается под термином «должностной рост»?
3. Что понимается под термином «профессиональный рост»?
4. Что понимается под термином «деловая карьера»?
5. Что понимается под термином «профессиональная карьера»?
6. Назовите существующие виды карьеры.
7. Охарактеризуйте модель деловой карьеры «Трамплин».
8. Охарактеризуйте модель деловой карьеры «Лестница».

9. Охарактеризуйте модель деловой карьеры «Змея».
10. Охарактеризуйте модель деловой карьеры «Перепутье».
11. Назовите типовые конфигурации карьеры.
12. Охарактеризуйте этапы карьеры.
13. Раскройте понятие «карьерограмма»
14. Раскройте понятие «персонограмма»
15. Раскройте понятие «профессиограмма»
16. Какую информацию о сотруднике должна содержать картотека?
17. Охарактеризуйте управление деловой карьеры.
18. Что указывается в плане развития карьеры?

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Вукович, Г. Г. Управление персоналом: теория и методика / Г. Г. Вукович // Экономика Профессия Бизнес. – 2019. – № 4. – С. 20–25.
2. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.
3. Данилина, Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д. В. Горелов, Я. И. Маликова, Е. И. Данилина. – Москва : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.
4. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; под редакцией И. М. Степнова ; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.
5. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом : учебник и практикум для вузов / Т. Ю. Базаров. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 381 с.
6. Жуков, А. Л. Аудит человеческих ресурсов организации / А. Л. Жуков, Д. В. Хабарова. – Москва : Директ-Медиа, 2019. – 363 с.
7. Гасанова, А. А. Управление персоналом в системе управления организацией / А. А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – № 11. – С. 50–53.
8. Исаева, О. М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 168 с.
9. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход : учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников ; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
10. Климов, Н. А. Стратегическое управление персоналом в организациях / Н. А. Климов, Л. Л. Чиркова // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2019. – № 2. – С. 54–59.
11. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова, Л. Н. Кибанова. – Москва : КноРус, 2021. – 360 с.
12. Беседина, О. И. Инновационные методы в кадровой политике / О. И. Беседина, Д. И. Зновенко, Е. В. Малахова // Экономика. Менеджмент. Инновации. – 2019. – № 1 (19). – С. 3–10.

13. Коргова, М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Коргова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 216 с.

14. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, Прогресс книга, 2018. – 1038 с.

Учебное издание

*Щепеткина Инна Вадимовна*

# КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

ISBN 978-5-94984-879-1



Редактор В. Д. Билык  
Оператор компьютерной верстки Е. Н. Дунаева

Подписано в печать 24.08.2023. Формат 60x84/16.  
Бумага офсетная. Цифровая печать.  
Уч.-изд. л. 9,88. Усл. печ. л. 9,30.  
Тираж 300 экз. (1-й завод 36 экз.).  
Заказ № 7710

ФГБОУ ВО «Уральский государственный лесотехнический университет».  
620100, Екатеринбург, Сибирский тракт, 37.  
Редакционно-издательский отдел. Тел. 8 (343) 221-21-44.

Типография ООО «ИЗДАТЕЛЬСТВО УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ ЦЕНТР УПИ».  
620062, РФ, Свердловская область, Екатеринбург, ул. Гагарина, 35а, оф. 2.  
Тел. 8(343)362-91-16.