



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Филиал в г. Сызрани

Ю.А. ПИДОДНЯ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Сызрань 2009

Печатается по решению научно – методического совета ИЭФ

УДК У050.2

П32

Управление персоналом: учебное пособие для студентов заочного отделения. / Сост.: *Ю.А. Пидодня*. – Сызрань: филиал Самар. гос. техн. ун-та, 2009. – 124с.: ил.11, табл.1.

В данное учебное пособие включены основные темы, вопросы для самопроверки, и задания по теоретическому курсу «Управление персоналом» для студентов заочного отделения, которые помогут освоить, закрепить и систематизировать знания по предмету.

Пособие предназначено для студентов специальности 080502 - экономика и управление.

УДК 050.2

П32

Составитель: канд. психол. наук *Ю.А. Пидодня*

ПРЕДИСЛОВИЕ

В современных условиях одним из важнейших факторов функционирования и развития организации является эффективная управленческая деятельность. Эта деятельность совершенствуется в соответствии с формированием рыночных отношений, с изменением отношений организации с государственными организациями, производственными партнерами, работниками, с объективными требованиями производства и реализации продукции.

На сегодняшний день есть осознание того, что изменение условий производственной деятельности ведет к необходимости адекватного приспособления к ней всей системы управления в широком смысле. Имеется в виду такая система управления (принципы, функции, методы, организационная структура), которая порождена объективной необходимостью и закономерностью хозяйствования, которая связана, с удовлетворением индивидуальных потребностей работников, заинтересованностью трудом, собственной производительностью.

Повышение активности персонала, результативности его работы во многом определяется наймом, отбором, подбором и расстановкой, испытательным сроком, правовыми аспектами трудовой деятельности, адаптацией, аттестацией, повышением квалификации, карьерным ростом работников, трудовой дисциплиной и т.д. Все эти и другие аспекты нашли отражение в учебном пособии, в его теоретической и практической направленности.

Пособие содержит основные темы теоретического курса «Управление персоналом», примеры, контрольные вопросы, темы рефератов, итоговый тест.

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Управление персоналом» является важным элементом современного профессионального образования студентов экономической специальности. Основной задачей курса является освоение общего компонента учебной дисциплины «Управление персоналом».

Учебное пособие содержит необходимый теоретический материал, вопросы для самопроверки, темы рефератов и тестовое задание по курсу «Управление персоналом». Оно позволяет студентам освоить, закрепить, систематизировать и конкретизировать знания по предмету.

Пособие содержит основные темы курса «Управление персоналом», раскрывающие технологию управления персоналом организации. Рассмотрена система работы с персоналом во взаимосвязи кадровой политики, подбора, оценки, расстановки, адаптации, обучения и т.д. Обозначенные темы в учебном пособии дают возможность представить структуру учебной дисциплины в целом. Вопросы для самопроверки и итоговый тест позволяют студентам самостоятельно оценить свои знания.

Структура и тематическое содержание данного учебного пособия определяется содержанием читаемой дисциплины.

Пособие предназначено для студентов заочного отделения, обучающихся по специальности 080502 – экономика и управление.

Тема 1. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. ПРЕДМЕТ, ОБЪЕКТ, ЗАДАЧИ, МЕТОДЫ. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

Основные вопросы:

1.1. Управление персоналом как самостоятельное научное и учебное направление. Основные понятия.

1.2. Основные признаки персонала, структура персонала.

1.3. Документы кадровой политики организации.

1.1. **Курс управление персоналом** - является составной частью подготовки экономистов любого профиля. Умение взаимодействовать с людьми и управлять этим процессом. Управление людьми сегодня центральная проблема любой организации. Это обязательная составная часть менеджмента. Предполагается, что, приступая к изучению этого курса, вы уже ознакомились с общим менеджментом, с основами экономических знаний, овладели основами других общественных наук (рис. 1).

Как самостоятельное научное и учебное направление управление персоналом относительно новая дисциплина, которая возникла в рамках менеджмента. В создании и развитии управления персоналом участвуют разные общественные науки, в результате их совместных усилий складываются и совершенствуются разнообразные технологии управления персоналом. Курс синтезирует знания этих наук.

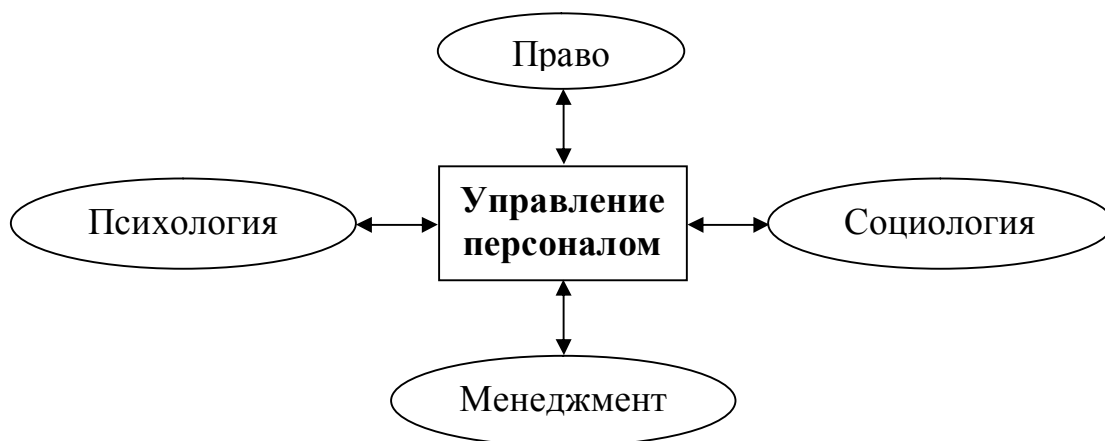


Рис. 1. Составляющие компоненты «Управление персонала»

Управление персоналом – направление в современном менеджменте, которое связано с синтезированным и комплексным решением всех кадровых проблем организации с обеспечением кадровых функций управления.

Горо Мори определяет управление персоналом как «систематическое, рациональное управление, которое предприятия-субъекты проводят, в конечном итоге, для достижения в долгосрочной перспективе целей предприятия; непосредственной целью является поддержание стабильного социального порядка (организации) при ведении предприятием своей хозяйственной деятельности и как основы этого - эффективное использование рабочей силы в лице, как отдельных работников, так и коллектива в целом».

Предметом курса является система знаний, которая связана с целенаправленным воздействием на персонал предприятия, для обеспечения эффективного функционирования предприятия и удовлетворения потребностей работников; пути реализации кадровой политики, выбор наиболее эффективной технологии.

Задачи курса:

- раскрыть специфику предмета изучения, его социальную природу, теоретические основы и практическое значение;
- раскрыть содержание кадровой работы на предприятии (организации), а также путей формирования и развития трудового потенциала и кадрового состава предприятия (организации), обеспечения его эффективного использования;
- сформировать у студентов системное знание о трудовом поведении работников и коллектива в целом, трудовых отношений и управления ими с целью обеспечения баланса интересов с позиции как экономической, так и социальной эффективности;
- помочь студентам в овладении искусством управления персоналом современной организации;
- способствовать формированию у студентов управленческой культуры и способности самостоятельно вырабатывать решения по сложным проблемам.

Трудовая организация (трудовой коллектив) немислим без организованности, порядка, разделения труда между людьми, определения места человека в организации, его функций. Без социально-психологического управления невозможно решение определенных задач. Человек, как известно, существо социальное, он принадлежит к определенной общественной системе (фармации, классу, коллективу), которая предъявляет к нему определенные требования.

Объектом является не только отдельно взятая личность, но и малые группы, которые являются одним из сложных феноменов социальной психологии, менеджмента, управление персоналом. Объектом является поведение и деятельность людей, которые обусловлены фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих групп.

Знание законов социальной психологии позволяет обеспечить индивидуальный подход в управление персоналом, задействовать и проанализировать формальные и неформальные отношения между работниками, они непосредственно и опосредованно влияют на характер и результаты деятельности.

Методы управления персоналом – способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выработали три группы методов управления персоналом: *административные, экономические и социально-психологические.*

Административные методы, ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы воздействия отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам.

Экономические и социально-психологические методы, носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, и трудно определить силу их воздействия и конечный эффект. Экономические методы основаны на материальном стимулировании.

Социально-психологические методы управления основаны на использовании социального и психологического механизма управления.

Термин «персонал» впервые стал употребляться в англоязычной литературе, как общее название всех работников организации, которые имеют различия в квалификации и должностной принадлежности. В нашей стране и ряде других государств, в том числе Европы, более широкое распространение имел термин «кадры», взятый из армейского лексикона и означающий в немецком и французском языках профессиональных военных (рядовых, командного состава и резерва).

Персонал (от латинского *personalis* - личный) - это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

Термин "персонал" объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы относим всех работников, выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия "кадры", "работники", "персонал" идентичны, если за основу принять данное нами определение. В дальнейшем мы будем пользоваться термином "персонал", как наиболее часто используемый в отечественной и зарубежной практике.

1.2. Основные признаки персонала, структура персонала

Основными признаками персонала являются:

1.) Наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом). Однако на практике в отдельных случаях отсутствует формальное юридическое оформление найма, что приводит персонал к лишению гарантий соблюдения по отношению к нему норм трудового законодательства.

Работающие собственники и совладельцы организации включаются в состав персонала, если они кроме причитающейся им части доходов получают соответствующую оплату за то, что участвуют своим личным трудом в деятельности организации.

2.) Обладание определенными качественными характеристиками

(профессий, специальностью, квалификацией, компетентностью), по которым можно отнести его к одной из категорий персонала руководителей, специалистов, других служащих (технических исполнителей), рабочих.

3.) Целевая направленность деятельности персонала. Цель организации достигается путем установления адекватных целей отдельного работника.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов.

Структура персонала - это совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, в аппарате управления) и неосновных видов деятельности (работники жилищно-коммунального хозяйства, социальной сферы).

1. Профессиональная структура персонала – соотношение представителей различных профессий и специальностей (юридическая, бухгалтерская), которые обладают комплексом теоретических знаний и практических навыков.

2. Квалификационная структура персонала (степень профессиональной подготовки: разряд или класс, категории).

3. Половозрастная структура персонала организации – это соотношение мужчин, женщин и изучение возрастного состава.

4. Структура персонала по стажу. Может рассматриваться по общему стажу и стажу работы в конкретной организации.

5. Структура персонала по уровню образования (общего и специального).

В свою очередь все они подразделяются на категории: руководителей, специалистов и служащих.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности, уровня управления, категории работников. Базовой является класси-

фикация по категориям работников, предложенная в 80-х гг. Госкомтрудом СССР. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: *рабочих* (производственный персонал) и *служащих* (управленческий персонал, который подразделяется на руководителей и специалистов).

Рабочие, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части:

- основной персонал - рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;
- вспомогательный персонал - рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т.п.).

Служащие, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта - реализация и контроль исполнения решений.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, раз-

личают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

- функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);
- специалисты - инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.);
- служащие - технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.);
- выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Существует определенная система работы с персоналом. Система работы с персоналом - это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии. Система работы с кадрами состоит из взаимосвязанных подсистем: политика; найм (набор); подбор и расстановка персонала; адаптация персонала; аттестация; оценка потенциала работников; планирование служебной карьеры; обучение персонала; движение персонала. Власть, влияние. Стилль руководства. Модели рабочих мест (должностей). Мотивация. Условия и оплата труда. Философия предприятия. Правила внутреннего трудового распорядка. Коллективный договор Формирование резерва кадров.

1.3.Документы кадровой политики организации

Исходными данными для разработки системы работы с персоналом являются:

- всеобщая декларация прав человека;
- Конституция (основной закон) страны;

- гражданский кодекс страны;
- кодекс законов о труде;
- система управления предприятием;
- планы экономического и социального развития.

Вся кадровая документация подразделяется на группы в зависимости от ее функционального назначения. Информационные показатели, содержащиеся в кадровой документации, включены в общероссийские классификаторы технико-экономической информации, позволяющие кодировать анкетно - биографические данные о работниках, сведения об их образовании, занимаемой должности и др. Так, *Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов*, введенный в действие постановлением Госстандарта России от 26 декабря 1994 г. № 367 с 1 января 1996 г., предназначен для решения задач по учету состава кадров по их категориям, уровню квалификации, обеспечению занятости, организации заработной платы и др.

Документы кадровой политики организации подразумевают широкий круг документов, содержащих сведения о работниках организации и деятельности самой кадровой службы: организационно-распорядительных, персональных, учетных, плановых, отчетно-статистических. Разновидности документов по функциям и задачам управления персоналом включены в *Общероссийский классификатор управленческой документации ОК 011-93*, введенный Госстандартом РФ (документы по приему, переводу и увольнению работников, по оформлению отпусков, поощрений, дисциплинарных взысканий и др.).

К *организационно-распорядительным* документам, оформляемым или используемым в кадровой службе, относятся:

- организационные документы (положение о службе управления персоналом, должностные инструкции работников этой службы и других подразделений организации, правила внутреннего трудового распорядка, положение о персонале, штатное расписание);
- распорядительные документы (приказы, распоряжения и указания по вопросам совершенствования работы с персоналом - распорядительные документы, относящиеся к основной деятельности организации);
- приказы, распоряжения по личному составу, отражающие конкретные управленческие ситуации процессов движения кадров, их учета, оценки ит.д.;

- информационно-справочные документы (протоколы заседаний аттестационных и квалификационных комиссий, акты о нарушении трудовой дисциплины, переписка по вопросам работы с кадрами, докладные и объяснительные записки, заявления, графики отпусков и т.п.).

Персональные документы: трудовые книжки, справки с места работы, характеристики или рекомендательные письма, автобиографии и др. Из учетных документов следует выделить личную карточку Т-2, заполняемую на всех работников и служащую для подтверждения трудового стажа, личный листок по учету кадров или анкету и дополнение к ней и т.д.

Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе.

Вопросы для самопроверки

1. Знание, каких наук синтезирует курс «Управление персоналом»?
2. В чем состоит основная задача «Управление персоналом» как учебной дисциплины?
3. Перечислите основные методы управления персоналом.
4. Дайте определение термину «персонал».
5. По каким признакам можно проводить классификацию персонала.
6. Что такое структура персонала?
7. Перечислите основные документы кадровой политики организации.

Тема 2. ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Основные вопросы

- 2.1. Организационные источники найма (набора) персонала.
- 2.2. Профессиональный отбор персонала.
- 2.3. Подбор и расстановка персонала.
- 2.4. Заключение трудового договора

2.1. Организационные источники найма персонала

Наем на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, которые обладают качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечением на работу начинается управление персоналом.

Когда говорят о наборе – как правило, говорят об источнике (откуда?). Есть два возможных источника найма (набора):

- внутренний (из работников организации);
- внешний (из людей, никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутреннего и внешних источников привлечения персонала.

Таблица 1

Набор	«+»	«-»
Внутренний	1) Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом. 2) Работники видят заразительный пример реализованных возможностей соседей по работе (коллег). - Появление шансов для служебного роста; - Повышение степени привязанности к организации; - Претендентов на должность хорошо знают в организации; - Претенденты хорошо знают организацию; - Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.	1) Угроза накопления сложных личных проблем (личные счеты, обиды). 2) Отрицательное отношение со стороны бывших коллег. 3) Отсутствие свежих идей. 4) Ограниченные возможности для выборов кадров. 5) Возможна напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. 6) Появление панибратских отношений при решении деловых вопросов.

Набор	«+»	«-»
	- Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации, претендент со стороны может предъявить высокие требования в отношении оплаты труда; - Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации; - Низкие затраты на привлечение кадров. Значительно меньших затрат на найм; - Возможность целенаправленного повышения квалификации. - Низкая текучесть кадров.	7) Нежелание отказать в чём-либо сотруднику, который имеет большой стаж работы в данной организации. 8) Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя - автоматический приемник и т. д.
Внешний	1) Более широкие возможности выбора. 2) Появление новых импульсов для развития организации. 3) Новый человек, как правило, легко добивается признания. 4) Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.	1) Длительный период адаптации. 2) Ухудшение социально - психологического климата среди давно работающих. 3) Более высокие затраты на привлечение кадров. 4) Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует текучести кадров. 5) Плохое знание организации. 6) Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. 7) Нового работника плохо знают в организации.

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

Для принятия решения об источниках найма руководителю предприятия важно знать состояние рынка рабочей силы в области или городе.

Существуют различные источники найма из вне:

- справочники, списки ищущих работу (центры занятости), рекрутинговые центры (не государственные); рекомендации друзей и родственников; рекомендации консультирующих фирм; объявления, реклама; различные источники внутри компании; инициативные звонки по телефону в компании; люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи, лицеи, техникумы, профессиональные технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и TV; -профсоюзы.

Профессор А. Я. Кибанова рекомендует, «прежде чем начать набор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявление о приеме на работу».

2.2.Профессиональный отбор персонала.

В прошлом руководитель нередко выбирал работника без помощи кадровых служб. Он полагался на свою интуицию и опыт, а также на рекомендации с прежнего места работы.

Частые ошибки приводили к увольнению работника и его замене новым. Такой подход становился неэффективным и просто дорогостоящим. Повышение эффективности и надежности отбора связывается с последовательным проведением проверки *деловых и личных качеств кандидата*, которые *основываются на взаимодополняющих методах* их выявления и источниках информации.

Отбор персонала является завершающим этапом работы по най-

му. Задача его – нанять из числа претендентов на рабочие места тех, кто в наибольшей степени отвечает требованиями фирмы. Осуществляется поэтапный отбор кандидатур, отсеивая тех, которые обнаружили явное несоответствие предъявляемым требованиям.

Чтобы процесс отбора был эффективным, необходимо четко сформулировать требования к кандидатам на вакантные должности, определив, какими характеристиками они должны обладать.

Оценка проходящих обор кандидатов на вакантную должность производится по разным системам требований, предъявляемым к их качествам. А. Хоскинг в качестве наиболее распространенной в Великобритании системы оценки приводит план «семи пунктов», включающий следующие характеристики:

- 1.) физические данные – здоровье, внешность, манеры;
- 2.) образование и опыт;
- 3.) интеллект- способность быстро схватывать суть проблемы;
- 4.) способность к физическому труду, устной речи, счёту;
- 5.) интересы – любое хобби, характеризующее личность;
- 6.) диспозиция – лидерство, чувство ответственности, общительность кандидата;
- 7.) любые обстоятельства – как работа может влиять на личную жизнь (возможность ездить в командировки).

Или можно выделить другие группы таких характеристик:

- автобиографические (возраст, пол, профессия, квалификация, специализация, продолжительность и тип обучения, соответствие образования предлагаемой вакансии).
- опыт (стаж) работы по данной профессии (профессиональная динамика), владение смежными и другими профессиями, опыт организации работы, общие навыки.
- личные и психологические характеристики (уровень интеллекта, заинтересованность, целеустремленность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость).

Оценка деловых и личных качеств кандидатов на вакантную должность производится разными методами. Наиболее распростра-

ненными являются анализ документов, собеседование, анкетирование, тестирование.

Профессиональный отбор кадров включает несколько этапов:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в СМИ.

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. На каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Процесс принятия решения по отбору персонала может включать:

- * анализ документов;
- * собеседование (предварительная отборочная беседа, беседа по найму, интервью);
- * анкетирование;
- * тестирование;
- * проверка рекомендаций и послужного списка;
- * медицинский осмотр;
- * принятие предложения о приеме;
- * испытательный срок.

Анализ документов. При поступлении на работу Российское законодательство предусматривает три документа: паспорт, трудовая книжка, диплом об образовании. Использование для отбора других документов возможно с согласия кандидата (это относится, например, к характеристике с прежнего места работы).

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу:

- листок по учету кадров (резюме);
- листок заявления о приеме на работу;
- трудовая книжка;
- рекомендационное письмо (характеристика);
- копия документов об образовании;

- фотографии сотрудника;
- бизнес-план в должности (для руководителя).

Собеседование. Оно не является однозначным актом. Уже первичное знакомство кандидата на вакантную должность и менеджера, их взаимодействие при получении и заполнении необходимых документов представляют собой элементы собеседования и могут быть использованы для принятия решения о найме. *Собеседование преследует две главные цели:* помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности; помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.

Возможность представить организацию в выгодном свете и использовать собеседование в качестве мероприятия по связям с общественностью, можно считать третьей (латентной) целью, которая чаще всего используется для PR новой компании (лжесобеседование), т.к., истинная цель в данном случае – это дать информацию о компании из «первых уст».

Собеседование существует как отдельная самостоятельная процедура, которая может быть *ориентирована на разные задачи:*

1) если ситуация с приемом достаточно уяснена, задача собеседования, чтобы стороны высказали и обсудили, приняли или отклонили основные условия найма.

2) если собеседование является частью селективной работы. Менеджеру по персоналу нужно помнить, что высказываемые устно (а тем более фиксируемые письменно) вопросы и заключения (в частности, форма отказа о приеме на работу) затрагивают гражданские права кандидатов, и использовать их надо максимально корректно.

Число кандидатов, зависит от времени, которое выделяется на собеседование (необходимо решить вопрос: сколько времени вы можете выделить на собеседование?). Традиционное число кандидатов в окончательном списке равно пяти – это такое число человек, с которыми вы сможете эффективно провести собеседование. Если ни один из кандидатов вам не подошел, вы можете снова дать объявление или пересмотреть, предъявляемые вами требования к кандидатам.

Одним лишь методом собеседования не стоит ограничиваться, несмотря на его популярность, он является ненадежным способом отбора специалистов. Его следует дополнить другими доступными методами.

Собеседование лучше проводить при участии хотя бы еще одного помощника в целях принятия более сбалансированного решения, а лучше всего в составе кадровой комиссии (3-5 человек).

Для успешного проведения собеседования необходимо ответить на следующие вопросы, которые, несомненно, встанут перед организаторами:

- Что нужно для собеседования?
- Какая документация?
- Какое количество времени?
- Какая обстановка?
- Условия проведенного собеседования.
- Формулирование вопросов к кандидатам.
- План собеседования.
- Управление собеседованием.
- Принятие решения по результатам собеседования.

Анкетирование. Практика же отбора современных фирм использует анкетирование кандидатов на вакантные должности. Для этого фирма разрабатывает стандартную форму анкеты, это позволяет получить подробную информацию о рабочей деятельности, образовании, личных качествах и других характеристиках кандидата еще до проведения собеседования. Для опытных менеджеров по персоналу анализ представленных документов является достаточной информацией для собеседования.

Типичный процесс принятия решения по отбору с прохождением полного числа ступеней.

1) *Предварительная отборочная беседа* (специалист из отдела кадров или линейный менеджер), беседа на выявление образования, оценка внешнего вида, формирование личного впечатления.

Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

2) Анкетирование, заполнение бланка заявлений.

Процедура анкетирования заключается в заполнении заранее подготовленной анкеты, в которой вопросы формулируются с соблюдением законодательных норм.

Анкетирование редко выступает как единственный и самостоятельный метод отбора.

Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе, но такие, чтобы на их основе можно было провести психологическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле, и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение информации является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в тексте анкеты включается соответствующее указание). Желательно анализировать анкетные данные в сочетании с другими

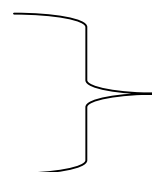
методами.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества, и обстоятельства, которые могут помочь работе кандидата в случае приема на работу. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т.д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые, перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником. Претендент обязан также указать недостатки здоровья, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие фирмы сами проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ фирма, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными.

3) Беседа «основательная» по найму 90%

- а) заранее списанные вопросы
- б) слабоформализованные
- в) в свободной форме



Психолог или человек
с большим опытом

Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка - тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность.

Необходимо принимать во внимание социально психологические

феномены восприятия, например, «ошибки первого впечатления», «эффект первичности», «стереотипизации» и т.д. Свои плюсы и минусы имеют однородные кадровые комиссии или с преобладанием мужчин или женщин. Мужчина слушает мужчину, а женщина женщину – у американцев.

Могут задаваться вопросы разного характера, например:

опишите свои сильные и слабые стороны. Почему вы думаете, что вы достойны работать в нашей фирме? Какой элемент в таблице Менделеева стоит под номером 5? Ответ, на такого рода вопрос ожидается скорее не «правильный», а остроумный, т.к., - это своего рода стрессовая ситуация в которой претендент должен показать, что он не растерялся.

Выделяют *интервьюирование* - как вид собеседования, который характеризуется коротким временным периодом и определенным, заранее составленным перечнем вопросов, ответы на которые позволяют внести ясность в окончательное решение о приеме на работу.

4) *Тестирование*. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму, психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты, которые оценить наличие способностей и склада ума.

Тесты на определение интеллектуального уровня или иных личностных характеристик поступающего на работу требует много времени и больших затрат (прежде всего это касается квалифицированных услуг специалиста по применению методов тестирования, т.к. состоит из целого ряда сложных процедур – деловые игры, имитирующих ситуацию, многоэтажные психологические тесты). Существует большая разновидность тестового материала, который необходимо квалифицированно применять.

Необходимо принимать во внимание тот факт, что за рубежом в последнее время все реже используют тесты на IQ, т.к., полагаю, не без основания, что они выявляют лишь определенный стандарт умственного развития, при этом происходит отсеивание творческих, нестандартно мыслящих людей.

5) *Проверка отзывов и рекомендаций, послужного списка.*

Важно выяснить причины ухода с прежнего места работы.

При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата могут попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, с тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересные вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

6) *Медицинский осмотр.* Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие; в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней. В Америке один из основных критериев отсеивания.

7) *Принятие предложения о приеме.*

Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору.

Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

2.3. Подбор и расстановка персонала

Подбор и расстановка кадров – одна из важнейших функций управленческого цикла, *выполняемых руководящим составом* организации. Подбором кадров занимаются все руководители – от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их *расстановкой в соответствии с деловыми качествами*. От качества подбора и расстановки кадров, как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит эффективность работы организации.

Подбор персонала – базовый кадровый процесс обеспечения компании необходимыми человеческими ресурсами. Очень часто подбор кадров отождествляется с процессом отбора кадров, что не правомерно с точки зрения русского языка. Отбор – это выделение кого-либо из общего числа. Отсюда и выражения: «отбор кандидатов на вакантную должность», «отбор сотрудников для продвижения по службе». При подборе же сравниваются деловые и другие качества работника с требованиями рабочего места.

Под подбором и расстановкой персонала понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы, с другой.

Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

1. *Принцип соответствия* означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

2. *Принцип перспективности* основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности и на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

3. *Принцип сменяемости* заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой

(старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет, негативные последствия для деятельности организации.

Исходными данными для подбора и расстановки персонала являются: модели служебной карьеры; философия и кадровая политика организации; Кодекс законов о труде; материалы аттестационных комиссий; контракт сотрудника; штатное расписание, должностные инструкции; личные дела сотрудников; положение об оплате и стимулировании труда; положение о подборе и расстановке кадров. В итоге все вакантные рабочие места на предприятии должны быть заняты с учетом личных пожеланий работников и их плановой карьеры.

Подбор и расстановка персонала должна обеспечивать слаженную деятельность коллектива с учетом объема, характера и сложности выполняемых работ.

Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты *совместимости сотрудников*, которые помогают людям быстро и успешно сработаться друг с другом, что порождает удовлетворенность своей работой и ведет к росту производительности труда.

Важным условием формирования трудового коллектива является соблюдение соотношения кадровых и молодых работников. Формирование коллектива из людей одного возраста способствует проявлению тенденции замыкания его в интересах своего возраста. Коллектив же, состоящий из разных возрастов, дает разные типы увлечений, становится более жизнеспособным. Младшие поддаются влиянию старших, подражают им. Старшие помогают младшим в овладении профессиональным мастерством.

Подбор и расстановка персонала в рамках коллектива (на основе четкого взаимодействия и взаимосвязи всех его членов, их психологической совместимости) - одно из действенных средств роста произ-

водительности труда, улучшения использования трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Существуют различные *методы решения подбора и расстановки* кадров. Все более характерным становится использование *прогностических методов* определения должностной пригодности претендента, построенных на основе гипотезы о его будущей деятельности. Вместе с тем успешно - используются также и *практические методы* установления степени соответствия кандидата рабочему месту - отдельные поручения, временное замещение должности, стажировка и пр.

Для решения проблемы подбора и расстановки работников организации, их продвижения можно рекомендовать *профильный метод*, который успешно используется в странах с рыночной экономикой. Применение этого метода требует аналитического отбора предъявляемых требований и личностных качеств работника, который позволяет непосредственно сравнивать их друг с другом.

Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

Правильный подбор и расстановка кадров предполагает, чтобы каждому работнику поручалась работа, соответствующая уровню его знаний и практическому опыту. Поэтому, распределяя людей по рабочим местам, необходимо стремиться к тому, чтобы сложность выполняемых работ имела минимальные отклонения и соответствовала квалификации исполнителя. Нельзя допускать, чтобы разряд работы был ниже разряда рабочего. Важным средством решения этой задачи являются тарифно-квалификационные справочники. Их применение позволяет избежать неоправданного разноразрядия при установлении профессионально-квалификационного разделения труда на одинаковых производствах и при выполнении аналогичных работ.

Особенности подбора и расстановки кадров.

1.) Подбор – латентная (скрытая) функция организации, которая

осуществляется участниками управленческого процесса. Время знают, не от кого не скрывают, а критерии никому не известны, только руководителю. Критерии могут быть понятны только со временем.

2.) Есть «позвоночники» (которые попадают на работу по звонку каких-либо знакомых) и «парашютисты» (люди, которых спускают или настоятельно рекомендует вышестоящее руководство).

3.) Существуют субъекты управления – «руководители» и «серый(е) кардиналы». Это те люди, которые, не обладая формальной должностной властью, реально могут управлять, влиять на решение формальных и неформальных задач.

4.) Существует «компетентное среднее звено». При расстановке которого, руководитель стремиться рассредоточить их на определенном расстоянии от себя, или вокруг себя, в целях собственной безопасности (чтобы не подсидели).

5.) Находясь в должности, руководители могут преследовать разные задачи, через которые они реализуются.

Задачи бывают:

- «свои», могут быть материальные и нематериальные. Это задачи личного характера, личной выгоды. *Пример: пока я нахожусь на этой должности мне надо построить дачу, купить машину, сделать ремонт дома и т.д.;*

- «заданные из вне». Это задачи касающиеся, прежде всего, производственной сферы, не связанные с личной выгодой руководителя. Редко бывает, когда «заданные» задачи и «свои» задачи совпадают.

Подбирать сотрудников можно под задачу (рис. 2) («свою», «чужую, заданную из вне») или под человека (себя или другого):

1. Подбор под «свою задачу» с учетом особенностей своей индивидуальности: определяются лица, которые могут решать его задачу, задачу руководителя (с кем я смогу работать?).

2. Подбор под «задачу, заданную из вне» с учетом своей индивидуальности: подбирают людей способных решать задачу на высшем профессиональном уровне, а после этого из выделенного состава выбирает (руководитель) тех, которые удобны ему в любом плане.

3. Подбор под «задачу, заданную из вне» с учетом индивидуаль-

ности другого. Какой человек, специалист может решить поставленную задачу.

4. Под «свою задачу» с учетом индивидуума другого. Если в первом случае подбор может охарактеризовать с кем я смогу работать, то здесь кто может работать со мной.

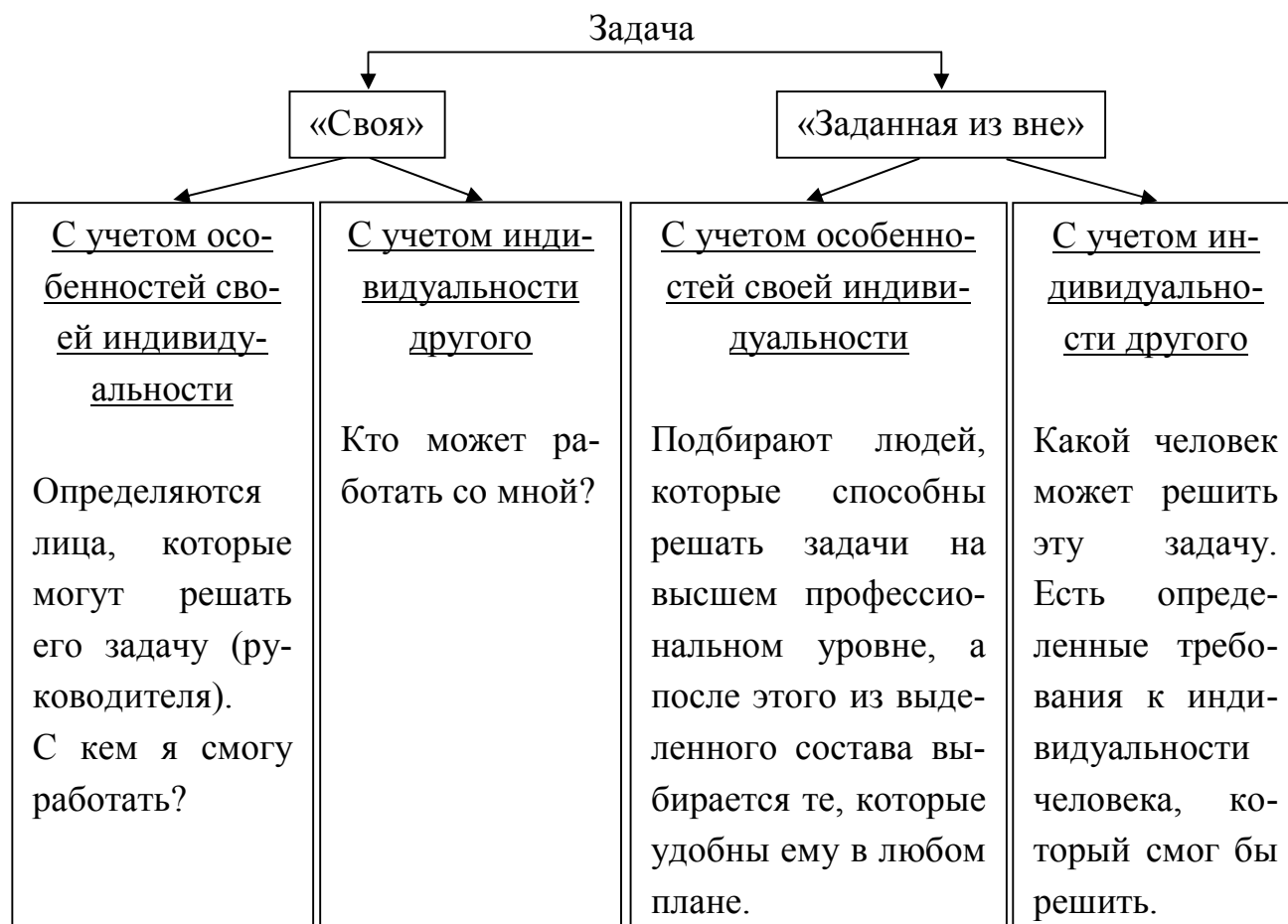


Рис. 2. Особенности подбора

2.4. Заключение трудового договора

Заключительным этапом оформления отношений является подписание трудового договора (контракта) и издание приказа (распоряжения) для лиц, подписавших трудовой договор (контракт).

Трудовой договор (контракт) должен обязательно содержать:

- продолжительность деятельности;
- обязанности, вытекающие из трудовых отношений;
- испытательный срок;
- права и ответственность;
- систему оплаты труда и социальные гарантии;

- возмещение расходов на командировки;
- прием подарков, сувениров;
- критерии оценки труда;
- использование результатов деятельности и изобретений работника;
- тарифные соглашения и основные положения внутреннего трудового распорядка;
- обеспечение спецодеждой;
- дополнительные услуги.

Существует *три разновидности трудового договора (контракта)*:

- трудовой договор (контракт) на неопределенный срок, по которому обычно принимают на работу в государственных и муниципальных предприятиях;
- срочный трудовой договор (контракт), заключающийся на определенный срок и становящийся все более распространенным в условиях складывающегося рынка;
- трудовой договор (контракт) на время выполнения определенной работы.

Каждое предприятие (фирма) для установления собственного трудового режима, четкой регламентации взаимоотношений между работником и работодателем, улучшения своего имиджа и возрастания своей привлекательности на рынке труда разрабатывает правила внутреннего трудового распорядка со следующими разделами:

- общие положения;
- порядок приема и увольнения работников;
- права и обязанности работодателя и работников;
- рабочее время и время отдыха;
- поощрения за успехи в работе;
- дисциплинарные взыскания за нарушения трудовой дисциплины;
- ответственность работодателя и работников и т.д.

Отдельно в правилах можно выделить в силу актуальности для ряда предприятий раздел о конфиденциальности и авторстве на соз-

данные в процессе труда изобретения. Здесь же можно определить порядок хранения ценной информации, изобретений работника и сдачи их работодателю, а также санкции за несоблюдение правил.

Вопросы для самопроверки.

1. В чем суть процесса найма (наёма) на работу?
2. Чем найм (наём) отличается от отбора? В чем суть процесса отбора?
3. Перечислите основные методы отбора?
4. Опишите процесс подбора и расстановки персонала. Какие особенности он имеет?
5. Что необходимо знать о трудовом договоре?

Тема 3. ИСПЫТАТЕЛЬНЫЙ СРОК

Основные вопросы

- 3.1. Понятие и назначение испытательного срока. Категории граждан освобождающиеся от испытательного срока.
- 3.2. Процедура установления испытательного срока.
- 3.3. Типичные ошибки при заключении испытательного срока.

3.1. Понятие и назначение испытательного срока. Категории граждан освобождающиеся от испытательного срока

В Российском трудовом законодательстве испытательный срок предусмотрен (до трех месяцев), как одна из форм трудового найма. Он, используется для проверки профессиональных качеств работника. Необходимо знать процедуру установления испытательного срока, чтобы избежать возможных ошибок.

Статья 70 "Испытание при приеме на работу" из Трудового кодекса РФ: Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- беременных женщин;
- лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;

- лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;
- лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- в иных случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором.

3.2. Процедура установления испытательного срока

Прежде чем окончательно решить работодателю, устанавливать или нет соискателю испытательный срок, необходимо взвесить все за и против.

Если выбор будет все же в пользу установления испытательного срока, необходимо помнить: уволить работника по его результатам весьма непросто.

1. Первое, что непременно следует знать, - такого рода проверка устанавливается лишь по соглашению сторон. Если кандидат возражает относительно данного условия, ни о каком испытательном сроке не может быть и речи.

2. Далее, положение об испытательном сроке в обязательном порядке включается в текст трудового договора. Если упустите из виду этот момент, считайте, что работник принят в организацию без испытательного срока, даже если данное условие отражено в приказе о приеме на работу.

3. По общему правилу, предусмотренному законодателем (ст. 70 ТК РФ), этот период не должен превышать трех месяцев. Исключение сделано лишь для руководителей организаций, главных бухгалтеров и их заместителей, а также для руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений. Испытание деловых и профессиональных качеств этих работников может длиться до шести месяцев.

4. Та же статья 70 ТК РФ устанавливает круг лиц, которым работодатель вообще не вправе предлагать испытательный срок при приеме на работу. Это - беременные женщины, подростки, не достигшие 18 лет, сотрудники, приглашенные на работу в порядке перевода от другого работодателя, а также молодые специалисты, впервые поступающие на работу по специальности.

5. Ближе к концу испытательного срока нужно определиться с дальнейшей судьбой работника. Если его профессиональные качества окажутся неудовлетворительными, организация имеет право, предупредив работника в письменной форме за три дня до окончания испытательного срока, расторгнуть с ним трудовой договор. Причем необходимо четко изложить причины, послужившие основанием для признания работника не выдержавшим испытание.

Расторжение трудового договора по данному основанию осуществляется без учета мнения профсоюза и без выплаты выходного пособия (ч. 2 ст. 71 ТК РФ).

Если в период испытательного срока сам сотрудник пришел к выводу, что выполняемая работа не устраивает его по каким-либо причинам, он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, также в письменной форме предупредив работодателя за три дня.

Порой, игнорируя то или иное предписание закона или слишком вольно трактуя правовую норму, работодатель сам загоняет себя в ловушку. Это утверждение в полной мере относится и к процедуре установления испытательного срока.

3.3. Типичные ошибки при заключении испытательного срока

Проанализируем несколько типичных ошибок, способных создать конфликтную ситуацию в отношениях с работником и поставить организацию в положение ответчика на судебном процессе.

Ошибка первая. Работодатель с целью проверки предлагает соискателю заключить срочный трудовой договор.

Однако срочный трудовой договор может быть заключен лишь в случаях, прямо предусмотренных законом (ст. 58 и 59 ТК РФ). Судите сами: "Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных работникам, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок". Пленум Верховного суда РФ в своем постановлении от 17.03.04 № 2 рекомендовал судам обращать на это особое внимание. И если работник обратится в суд или Рострудинспекцию с жалобой на неправомерность действий организации, договор может быть признан заключенным на неопределенное время. Поэтому не следует подменять испытательный срок срочным трудовым договором.

Ошибка вторая. При оформлении на работу в тексте трудового договора не вносится положение об испытательном сроке.

Оно всплывает лишь позднее, при издании соответствующего приказа, что совершенно недопустимо. Любой правовой инспектор, сличив экземпляр трудового договора с текстом приказа, сочтет это грубым нарушением

Позиция организации ясна - если сотрудник не понравится, с ним можно расстаться без особых усилий. Ведь по истечении срока договора испытываемый перестанет иметь какое-либо трудового законодательства. Суд (в случае возникновения трудового спора) посчитает условие об испытании недействительным. Ведь в законодательстве прямо сказано, что при установлении испытательного срока необходимо желание обеих сторон - как работодателя, так и работника. А документом, отражающим обоюдное волеизъявление, является именно трудовой договор, а не приказ.

Ошибка третья. На период испытательного срока работнику существенно занижается заработная плата, и это условие прямо оговаривается в трудовом договоре.

В период испытательного срока на работника распространяются все положения федеральных законов, иных нормативных правовых актов, локальных актов, а также коллективных соглашений и догово-

ров при условии, что в них содержатся нормы трудового права. Между тем такая практика прямо противоречит статье 135 ТК РФ. Из текста этой статьи следует, что условия оплаты труда, определенные трудовым договором, не могут быть ухудшены по сравнению с действующим законодательством. В законе не сказано, что на период испытательного срока оплата труда работника имеет какую-либо специфику. Вернуть недоплаченные суммы в судебном порядке бывшему работнику ничего не стоит.

Ошибка четвертая. Здесь речь пойдет не об одной ошибке, а сразу о нескольких. Они напрямую связаны с невнимательным прочтением правил и установок, четко прописанных в нормах трудового права. Так, нередки случаи, когда испытание устанавливается для лиц, по закону освобожденных от предварительной проверки своих профессиональных качеств. Или когда испытательный срок по времени превышает предельно допустимый. Многие кадровики старой школы по-ошибке применяют 6-месячный срок испытания как общепринятый (такой период был раньше предусмотрен в КЗоТе). Такие явные нарушения вряд ли ускользнут от внимания трудового инспектора!

Ошибка пятая. Несоблюдение срока и формы предупреждения работника о предстоящем увольнении.

Как уже было отмечено выше, работодатель вправе определить и принять решение о несоответствии работника порученной ему трудовой функции только в период срока, установленного для испытания. Признав результаты испытания неудовлетворительными, он должен действовать строго в рамках части 1 статьи 71 ТК РФ, то есть за три дня до окончания испытания предупредить сотрудника о своем намерении расторгнуть с ним трудовой договор. Причем такое предупреждение нужно оформить в письменном виде.

Несоблюдение установленного порядка может иметь для работодателя негативные последствия: "Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора с ним допускается

только на общих основаниях" (ст. 71 ТК РФ). Другими словами, если вы не хотите, чтобы после испытательного срока сотрудник оставался в вашей организации, соблюдайте процедуру предупреждения об увольнении.

Ошибка шестая. При формулировке причин неудовлетворительных результатов испытания они излагаются в письменном виде и вручаются работнику, хотя часто допускается неаргументированная, некорректная, юридически несостоятельная форма изложения.

Такую ошибку работодатели допускают вследствие того, что у них отсутствует доказательственная база для подтверждения неудовлетворительного результата испытания, и они просто не знают, чем объяснять свое решение. Необходимо помнить, что к сомнительным формулировкам суд относится критически. Поэтому здесь нужно быть предельно внимательными и учитывать, что любое действие руководителя в отношении подчиненного, тем более действие, способное породить конфликтную ситуацию, должно быть определенным образом оформлено и "запротоколировано".

Ошибка седьмая. Работодатель не может подтвердить правомерность своих действий. Именно представителю организации в ходе судебного заседания придется доказывать обоснованность увольнения работника. При увольнении подчиненного по статье 71 ТК РФ работодателю следует четко помнить - основанием для расторжения трудового договора в данном случае может быть лишь ссылка на ненадлежащие деловые качества работника. То есть на низкий уровень профессионализма или на неудовлетворительные для данной работы личностные характеристики сотрудника (например, недостаточно быстрая реакция при работе в экстремальных ситуациях), или на отсутствие должной трудовой дисциплины. Причем, как мы уже говорили, все утверждения работодателя должны быть подтверждены соответствующими реальными доказательствами.

К числу таких доказательств можно отнести документальное оформление дисциплинарного проступка (объяснительная, акты, приказ о наложении взыскания), а также доказательства, подтвер-

ждающие ненадлежащее исполнение трудовой функции, в том числе невыполнение норм выработки и несоблюдение нормативов времени (письменное задание руководителя и отчет сотрудника о его выполнении, жалобы клиентов и коллег и т. п.).

По истечении испытательного срока подводятся его итоги. При неудовлетворенном результате - работник увольняется, при положительном - с ним заключается трудовой договор на продолжение работы.

Испытательный срок может быть использован не только для выявления соответствия работника, но и для его адаптации к новым трудовым условиям.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое «испытательный срок», его назначение?
2. Для каких категорий граждан не устраивается испытательный срок?
3. Что необходимо знать о процедуре испытательного срока работодателю и соискателю. Перечислите типичные ошибки при заключении испытательного срока.

Тема 4. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Основные вопросы

4.1. Понятие адаптации.

4.2. Виды адаптации.

4.3. Управление адаптацией работников. Программа адаптации.

4.1. Понятие адаптации

Термин адаптация чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В менеджменте и управлении персоналом выделяют адаптацию персонала, адаптацию работника, и собственно адаптацию.

Адаптация персонала - это процесс приспособления коллектива к

изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Адаптация работника - это приспособление индивидуума к рабочему месту и трудовому коллективу.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, которая основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях.

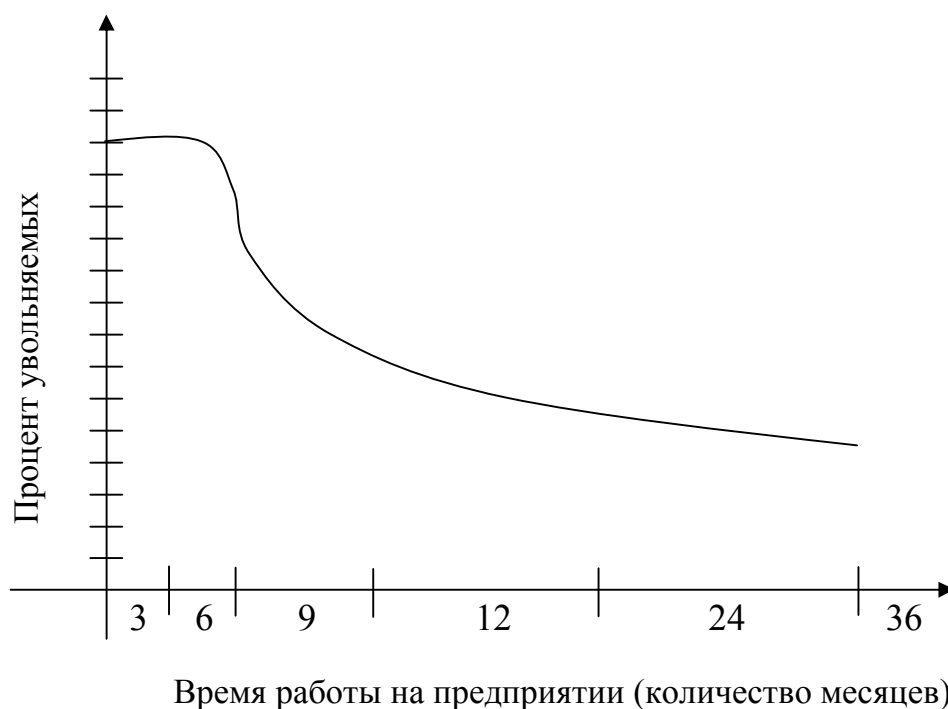


Рис. 3. Удельный вес увольняемых

Первые 3-6 месяцев на новой работе самые трудные и большое число новичков покидает новую работу именно в этот период (рис. 3).

Причины могут быть следующие:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководства;
- неоправдавшиеся представления о работе организации;
- утрата «иллюзии» относительно организации;
- непонимание работником предъявляемых к нему требований;
- высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте;

- несовпадение с ожидаемой и фактической оплатой.

В целях успешного прохождения адаптации руководитель должен:

- Назначить наставника (консультанта) или взять эту работу на себя.
- Подробно ознакомить нового работника с внутренними нормативными документами (положениями, инструкциями, правилами и др.)
- Предоставить отдельное рабочее место, провести инструктаж на рабочем месте.
- Давать четкие задания и поручения.
- Ознакомить лично всех членов трудового коллектива (отдел, службу, бригаду), с «новичком».
- Вмешиваться во все нестандартные или конфликтные ситуации с «новичком», ни в коем случае не давать его на «съедение» неформальному лидеру.
- Не применять строгих мер административного, экономического, социологического и психологического воздействия на «новичка» в период испытательного срока (кроме случаев грубых нарушений, аварий, травматизма).

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе – как работника, коллеги, подчинённого, руководителя, члена коллективного органа управления общественной организации и т.п.

От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение.

Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определённые цели, потребности, нормы поведения. В соответствии с

ними, сотрудник предъявляет определённые требования к организации, к условиям труда и его мотивации.

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.

В процессе приспособления человека к производственной среде возникает немало вопросов: нужно ли принимать работнику среду как должное, и всеми силами приспособляться к ней или требовать изменения самой среды, каковы пути и средства воздействия на человека и на среду, где критерии возможности и необходимости учета требований работника и т.д.

4.2. Виды адаптации

Следует различать *активную адаптацию*, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить). *Пассивную*, когда он не стремится к такому воздействию и изменению. Наиболее эффективной считается адаптация активной.

По своему воздействию на работника различают *прогрессивные результаты адаптации и регрессивные*. Регрессивные в случае пассивной адаптации с отдельным содержанием (с низшей трудовой дисциплиной).

Различают *первичную производную адаптацию*, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии и *вторичную* - при последующей смене работы.

Производственную адаптацию, можем рассмотреть с различных позиций, выделяют:

1. Профессиональную
2. Психофизиологическую
3. Социально - психологическую

4. Организационно – административную
5. Экономическую
6. Санитарно - гигиеническую

Каждый вид адаптации имеет свой объект, цели, задачи.

1.) Чаще всего *профессиональная* адаптация рассматривается как процесс приобщения человека к труду в рамках определенной профессии, включения его в производную деятельность, усвоения им условий и достижения эффективного труда. Полное и успешное овладение новой профессией, формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

2.) *Психофизиологическая*. Происходит освоение совокупности условий, которые оказывают различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. Физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация). Как результат, приспособление к трудовой деятельности меньшее утомление, приспособление к высокой физической нагрузке (показания сердечно-сосудистой системы, функций кровообращения, дыхания, скорость восстановления).

3.) *Социально - психологическая* адаптация человека к ближайшему окружению, к традициям, нормам жизни, ценностным ориентациям, к стилю руководства, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Получает информацию о системе деловых и личных взаимоотношений об отдельных формальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы.

При принятии сотрудниками групповых норм происходят процесс идентификации личности либо с коллективом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой. Социальная структура коллектива включает следующие показатели: пол, возраст, стаж работы, образование, социальное положение, национальность, семейное по-

ложение, вид мотивации, уровень прогрессивности, уровень жизни, отношение к собственности. Выделяют ролевую структуру коллектива, это состав и распределение творческих, коммуникационных и поведенческих ролей между отдельными работниками. Ролевая структура является важным инструментом в системе работы с персоналом.

4.) *Организационно - административная адаптация.*

5.) Работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе. При данной адаптации у сотрудника должно формироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе.

6.) *Экономическая адаптация* – ознакомимся с экономическим механизмом управления организации, системой экономических стимулов и мотивов, адаптироваться к новым условиям оплаты своего труда и различных выплат.

7.) *Санитарно-гигиеническая.* Правила трудового распорядка. Рабочее место должно быть подготовлено к трудовому процессу, придерживаться санитарных и гигиенических норм, требований техники безопасности, и сохранения здоровья.

Все виды адаптации связаны между собой. В зависимости от специфики предприятия, организации отдельным видам адаптации может уделяться более пристальное внимание.

4.3. Управление адаптацией работников. Программа адаптации

Изучение отечественного опыта показало что, как правило, специальная служба, которая занималась бы вопросами адаптации (профориентации) в организации не существует.

Формально вопросами адаптации занимаются отдельные работники из разных подразделений; инспектор отдела кадров, линейные руководители или коллеги по работе. Их главная цель сделать процесс адаптации более коротким и безболезненным.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание:

1.) Субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т. д.) и ограниченной в изменении рабочего в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек.

2.) Необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы.

3.) Особенности новой и прежней профессий, так как они могут быть существенными, что может послужить серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявиться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) может быть сложной психофизиологическая сторона адаптации, для других социально – психологическая. *Пример: молодой рабочий, принятый на предприятие, сталкивается, как правило, со всеми сторонами производственной адаптации, а для работника, перешедшего в другой цех, требования к социально-психологической адаптации могут быть существенно ослаблены, так как ему придется приспосабливаться только к первичному трудовому коллективу.*

Должен быть индивидуальный подход к каждому сотруднику, нужно определить значимость той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды. Нужно разработать соответствующие мероприятия для облегчения ее прохождения.

Необходимо учитывать:

1) Анализ ожиданий тех, кто поступит на работу (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости профорientации).

2) Прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе).

3) Введение новичка в коллектив.

4) Собственно контроль адаптации (периодические встречи или заочно).

5) Ликвидация причин конфликтных ситуаций, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации.

В работе по проведению адаптации новых работников менеджер по персоналу должен использовать специально разработанную программу. Программа адаптации делится на *общую и специализированную*.

Общая, касается в целом всей организации и затрагивает следующие вопросы:

- 1) общие представления об организации;
- 2) приветственная речь;
- 3) тенденции развития;
- 4) цели;
- 5) приоритеты предприятия;
- 6) традиции, нормы, продукция, ее потребитель;
- 7) виды деятельности;
- 8) организация структура связи;
- 9) информация о высшем руководстве, внутренние отношения.

Оплата труда, льготы, отношения работников с профсоюзом.

После реализации общей программы адаптации проводится *специализированная программа* адаптации.

Она охватывает вопросы, связанные конкретно с каким-либо подразделением или рабочим местом. Обычно эту программу проводят линейные руководители или наставники.

Пример: опыт корпорации ЗМ по адаптации работников.

В корпорации ЗМ начало работы нового постоянного сотрудника, как правило, приходится на понедельник или первый день месяца. Каждый новичок обязан проходить через четырех часовую процедуру «ориентацию». Она включает торжественное вручение - удосто-

верения работника ЗМ», большой пакет брошюр и документов, которые разъясняют корпоративную политику, традиционный обед с вышестоящими руководителями.

В пакет, который получен новичком документов, входят «Ориентация работника», «Руководство для лидера», «Справочник работника» и другие документы, которые относятся к правилам поведения, оплате труда и т.п.

Процесс адаптации начинается с отдела кадров (прием и оформление документов). Инспектор отдела кадров проводит небольшую беседу, в общих чертах знакомит с предприятием, затем провожает работника на его рабочее место и представляет непосредственному руководителю.

Должно быть:

- 1) выделено специальное подразделение (группа, отдел) в структуре системы управления персоналом.
- 2) распределение специалистов, которые занимаются управлением адаптации по подразделениям (цех, отдел).
- 3) развитие наставничества.

Службу адаптации можно выстроить как самостоятельное подразделения (отдел, лаборатория). Служба адаптации способствует снижению уровня текучести, уровня брака, сокращение числа поломок, снижения числа нарушений, трудовой дисциплины.

Вопросы для самопроверки

1. Разведите понятия адаптации персонала, адаптации работника и адаптация.
2. Перечислите основные виды адаптации, опишите их.
3. Дайте определение активной адаптации и пассивной.
4. Какие меры положительно влияют на адаптацию работников?
5. Программа адаптация, в чем её суть?

Тема 5. «ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА»

Основные вопросы

- 5.1. Виды обучения.
- 5.2. Профессиональная подготовка работников.
- 5.3. Повышение квалификации.
- 5.4. Переподготовка кадров.
- 5.5. Методы и формы профессионального обучения.

5.1. Виды обучения

Управление развитием персонала реализуется в рамках двух основных направлений – это обучение персонала, планирование и развитие карьеры.

Следует различать *три вида обучения*. *Подготовка кадров* - планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способами общения. *Повышение квалификации кадров* - обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности. *Переподготовка кадров* - обучение кадров с целью освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Необходимость проведения подготовки или повышения квалификации персонала внутри фирмы могут обуславливать следующие причины:

- нехватка квалифицированных кадров;
- увеличение стоимости рабочей силы;
- давление конкурентов, создающее условия для более эффективного использования труда собственных работников;
- технологические изменения;
- подготовка к более высокой должности;

- развитие потенциала работников;
- рост объемов производства, торговли, предоставляемых услуг;
- рост социальной ответственности фирмы за ее работников, т. е. создание фирмой условий для развития работников.

Цели повышения квалификации, подготовки и переподготовки:

- удержание работника в организации;
- продвижение по служебной лестнице (создание резерва на управленческие должности);
- повышение производительности и качества труда, а также качества продукции;
- предотвращение профессиональной деградации специалистов;
- нахождение сотрудниками тех видов работ, которые соответствуют их темпераменту, запросам и характеру специальности.

Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения для выполнения определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности

Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)

Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт).

5.2. Профессиональная подготовка работников

Система российского образования.

По видам *общеобразовательных программ* учебные заведения подразделяются на:

- дошкольные;
- начальные общие;

- основные общие;
- средние полные общие.

По видам *профессиональных образовательных программ*, различают учреждения, ведущие начальную, среднюю, высшую и послевузовскую профессиональную подготовку.

Как любой другой процесс, управление персоналом и профессиональная подготовка работников должна быть определенным образом организована. В основе такой организации лежит разработка методической программы, которая имеет следующую структуру:

- Анализ потребностей фирмы.
- Выбор конкретных форм обучения в соответствии с потребностями и целями фирмы.
- Оценка необходимых финансовых затрат на выбранные формы подготовки.
- Образование (диплом, свидетельство). Срок обучения от 1 до 6 лет.

Профессиональная подготовка осуществляется в целях получения рабочей профессии и предполагает различные уровни подготовки.

Профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей референтов, программа по обучению агентов по продажам

1.) *Начальная профессиональная подготовка* ведется по рабочим профессиям в профессионально-технических училищах (ПТУ) и технических лицеях. Модные процессы переименования училищ в лицеи нельзя признать удачными, так как в дореволюционной России лицеем называлось среднее и высшее учебное заведение для дворян, но ни в коей мере не для подготовки электриков, операторов, экономистов, бухгалтеров, фрезеровщиков. Продолжительность обучения в ПТУ 2-3г. Предусматривает наряду с профессиональным, получение полного общего образования объёме 10-11 классов.

2.) *Средняя профессиональная подготовка* ориентирована на обучение специалистов средней квалификации (техников, экономистов, строителей). Продолжительность подготовки составляет от 2 до 5 лет в зависимости от базового общего образования (9 или 11 классов). Она осуществляется в *техникумах, училищах и колледжах*. Наиболее правильное название образовательных учреждений этого типа, принятое в России с 1920г. – техникум, а квалификация выпускника «техник». Термин «училище» вполне приемлем для непромышленных отраслей народного хозяйства (культура, образование, искусство, медицина). Термин «колледж» применяется в США и Великобритании для обозначения высших или средних специальных учебных заведений, где ученики получают квалификацию «бакалавр», т.е. вторую степень высшего образования. Поэтому, модное ныне переименование техникумов в колледжи, где получают неполное высшее образование (1степень), нельзя считать правильным.

3.) *Высшее профессиональное образование* предусматривает второй уровень подготовки бакалавров и специалистов с общей продолжительностью обучения от 4 до 6 лет или после неполного высшего образования от 2 до 3 лет.

На базе среднего (полного) и среднего профессионального образования. В России долгосрочные программы ведутся по направлениям «бакалавр» и «специалист». «Бакалавр» - это европейский стандарт высшего профессионального образования с продолжительностью обучения 4 года. Бакалавриат в России, включен в Государственный образовательный стандарт. «Специалист» – отечественный стандарт высшего профессионального образования с продолжительностью обучения 5-6 лет.

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и на 20% от желания и особенности обучающихся. Обучение будет в одинаковой степени не эффективно в случае отношения к нему как к «оплачиваемым каникулам» или как к «наказанию».

5.3. Повышение квалификации

Выполняется на профессиональных курсах, в школах менеджеров, на факультетах повышения квалификации и институтах бизнеса. Срок обучения от 1 дня до 6 месяцев.

Повышение квалификации направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков, роста мастерства по имеющейся у работника профессии.

Особенность повышения квалификации состоит в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут, в силу этого, критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им, прежде всего, нужно для производственной деятельности.

Повышение квалификации служащих и категории специалистов осуществляется в различных формах. Это могут быть: а) курсы на предприятиях и учреждениях с использованием в качестве преподавателей собственных квалифицированных работников, так и специалистов со стороны; б) более глубокие знания по широкому кругу вопросов могут получить на специальных факультетах или курсах повышения квалификации при крупных предприятиях, в отраслевых и межотраслевых местных учебных центрах. Надо иметь в виду, что наряду с организованными формами подготовки, повышение квалификации работников может происходить по их собственной инициативе. Эффективность такой формы повышения квалификации также зависит от наличия организационных стимулов и поддержки со стороны руководства.

Обучение может осуществляться на рабочем месте (*производственное обучение*) и вне рабочего места (*внепроизводственное*).

5.4. Переподготовка кадров

Выполняется в учебных заведениях, когда рабочие овладевают второй профессией, а служащие второй специальностью. Срок обучения от 6 до 24 месяцев.

В сфере управления переподготовка чаще связана с сокращением персонала. Крупную государственную программу переподготовки кадров выполняют областные и городские центры занятости населения. Контингент для обучения это – безработные, демобилизованные из вооружённых сил.

Центры занятости обучают безработных граждан профессиям по желанию граждан и включают стипендию в период обучения. Финансирование осуществляется за счет местного бюджета.

Недостатки программ центров занятости:

1) Ориентация на краткосрочные курсы обучения продолжительностью 2-3 месяца, в таких условиях даже при начислении высшего технического образования сложно освоить новую специальность бухгалтера или финансиста.

2) Низкая стоимость образовательных программ, которая составляет 20-30 \$ в месяц, в расчете на одного человека. Подрядчиками таких программ выступают не лучшие образовательные учреждения по уровню преподавателей.

3) Среднесрочные программы обучения (свыше 500 часов) ориентированы больше на повышение квалификации, чем на переподготовку сотрудников по конкретным дисциплинам. Не всегда учитывается уровень знаний слушателей.

Переподготовка должна носить целенаправленный характер, т. е. быть ориентированной на конкретное рабочее место и работника, согласно его занятости.

5.5. Методы и формы профессионального обучения

Обучение персонала может осуществляться на рабочем месте, и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное обучение). Каждый из названных типов обучения предполагает различные способы организации обучения.

Основными *методами обучения на рабочем месте* являются:

- инструктаж;
- ротация (смена рабочего места);

- ученичество;
- наставничество;
- коучинг.

Инструктаж – разъяснение и демонстрирования примеров работы непосредственно на рабочем месте, ограничен во времени, ориентирован на освоение конкретных операций или процедур. *Пример: каждый новый сотрудник Макдоналдса получает инструктаж от более опытного коллеги о том, как встречать посетителя, пользоваться кассовым аппаратом, упаковывать заказ.*

Ротация - методика самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Применяется на предприятиях, на которых требуется от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. *Пример: в немецкой машиностроительной компании, поступающие на работу молодые рабочие в течение первого года осваивают все виды производственных операций, выполняемых в их цехе, переходят от одного рабочего места к другому через каждый месяц.* Такой метод позволяет обеспечить полную взаимозаменяемость в случае болезни, увольнения, внезапного увеличения обмена работы. Недостатком является потеря производительности при перемещении работника.

Ученичество и наставничество – традиционный метод обучения ремесленников (в медицине, виноделии, управлении) широко распространен там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. *Пример: Прежде, чем приступить к самостоятельной практике, будущие доктора (уже закончившие теоретический курс) работают несколько лет под руководством опытного врача.*

Коучинг – это новая форма консультативной поддержке появилась в начале 1980-х годов. Это - один из эффективных методов непосредственного обучения, направленный на постановку и максимально быстрое достижение целей. Этот стиль обучающего взаимодействия развился на основе рефлексии передовых подходов в области настав-

ничества, бизнес-консультирования, психологического консультирования и даже психотерапии. Это недешевый, но очень эффективный способ достижения конкретных результатов.

Программы обучения вне рабочего места:

- лекция;
- практические ситуации (кейсы);
- деловые игры;
- самообучение.

Лекция - традиционный и один из самых древних методов профессионального обучения. Лекция (которая может быть записана на видео), является средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей, сделать необходимые акценты. Лекции эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с большой аудиторией. Ограниченность лекции в том, что слушатели являются пассивными участниками происходящего, не предполагает практических действий.

Практическая ситуация – данный метод обучения предполагает и групповое обсуждение гипотетических или реальных ситуаций. В основе данного метода лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль. Для успешного использования метода требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний.

Деловые игры – представляет собой метод наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности. Преимущество деловых игр в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам к каким конечным результатам приведут их решения и действия.

Самостоятельное обучение – является наиболее простым видом обучения. Для него не требуется ни инструктора, ни специальное помещение, ни определенного времени. Обучающийся учится как, когда и где ему удобно. Основной чертой обучения является его индивиду-

альный характер. В то же время индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток.

Подготовка новых рабочих. Кадровая политика предприятия в части подготовки кадров может иметь различную направленность:

- *от ориентации на сиюминутные интересы*, на подготовку узкоспециализированных рабочих, которые умеют выполнять одну – две конкретные операции,

- *до ориентации на долгосрочные интересы* (подготовка рабочих широкого профиля на базе серьезной теоретической подготовки).

Важной задачей управления персонала на предприятии является правильное определение численности рабочих, которых следует обучать той или иной профессии, а также выбор форм и методов подготовки кадров. При этом необходимо учитывать:

1. Актуальность.
2. Участие (обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения).
3. Повторение. Закрепление в памяти приобретенных навыков.
4. Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Это помогает скорректировать свое поведение для достижения высоких результатов.

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной, групповой и курсовой формам обучения, включающим не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса в объеме, который обеспечивает освоение профессиональных навыков начальной квалификации. Сроки такого обучения составляют 3-6 мес. В зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сда-

чей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему, мастеру или другому специалисту, либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир или другой член бригады.

При групповой форме, обучающиеся объединяются в учебные бригады и выполняют работу согласно учебной программе под руководством бригадиров-инструкторов.

Курсовая форма подготовки используется для обучения рабочих особо сложным профессиям, требующим значительного объема теоретических знаний и освоения различного вида работ, которыми невозможно овладеть на рабочем месте.

Вопросы для самопроверки

1. Сформулируйте в чем суть профессиональной подготовки работников.
2. Профессиональная подготовка и повышение квалификации это одно и то же?
3. Переподготовка кадров. В чем обеспеченность?
4. В чем особенность повышения квалификации?
5. Назовите основные методы обучения.

Тема 6. «АТТЕСТАЦИЯ КАДРОВ»

Основные вопросы

- 6.1. Понятие аттестации, ее назначение
- 6.2. Типы аттестации
- 6.3. Виды аттестации
- 6.4. Аттестация, ее этапы и методы

6.1. Понятие аттестации, ее назначение

Деловая оценка работника чаще всего проходит в форме аттестации. *Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по ре-*

зультатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определения степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. *Аттестация служит юридической основой для переводов, продвижения по службе, награждения, определение заработной платы, а также понижения в должности и увольнения.*

Цель проведения аттестации – рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Также, она имеет целью изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамического и всестороннего развития личности.

Традиционная аттестация представляет собой процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.

6.2. Типы аттестации

В Российской практике сложились три типа аттестации по принадлежности к сферам деятельности персонала:

- 1) Аттестация персонала организации;
- 2) Аттестация государственных служащих;
- 3) Аттестация научных и научно-педагогических работников.

Аттестации персонала организации - основного звена управления – процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых и личных качеств работников, качества труда и его результатов и установления их соответствия (несоответствия) занимаемой должности. Аттестация базируется на комплексной оценке персонала.

Аттестация государственных служащих - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служа-

щего занимаемой должности государственной службы, а также с целью решения вопросов о присвоении государственному служащему квалификационного разряда. Аттестация проводится не чаще одного раза в два года, но не реже одного раза в четыре года. Порядок и условия проведения аттестации устанавливаются федеральными законами и законами субъектов Российской Федерации (найти правовые законы можно в программах: «Консультант +», «Гарант», «Кодекс»).

Аттестация научных и научно - педагогических работников – это процедура присуждения ученых степеней доктора наук и кандидата наук, а также присвоение ученых званий профессора, доцента и старшего научного сотрудника по специальности. Ученые степени могут присуждаться, а ученые звания – присваиваются лицам, которые имеют глубокие профессиональные знания и научные достижения (Министерство образования РФ и ВАК – высшая аттестационная комиссия).

6.3. Виды аттестации

Аттестация должна проводиться планомерно. Е.В. Маслов, различает следующие виды аттестация, на предприятиях, организациях, фирмах:

- 1) регулярная основная, развернутая (раз в 3-5 лет);
- 2) регулярная промежуточная, упрощенная, ориентированная на оценку итогов текущей работы (для руководителей и специалистов один раз в год, а для некоторых категорий два раза в год и чаще).
- 3) нерегулярная, вызванная чрезвычайными обстоятельствами (неожиданная вакансия, незапланированная возможность пойти на учебу), при введении новых условий оплаты труда.

Пример: при введении новой Единой тарифной сетки по решению правительства через аттестацию (т.е. через деловую оценку работника для присвоения ему квалифицированного разряда) прошли все работники госбюджетных организаций.

Профессор А.Я. Кибанов различает четыре вида аттестации служащих (руководителей, специалистов и других служащих):

1) *очередная аттестация* – является обязательной для всех. Проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и служащих.

2) *аттестация по истечению испытательного срока*, проводится с целью выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3) *аттестация при продвижении по службе* должна выявить потенциальные возможности работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4) *аттестация при переводе в другое структурное подразделение* проводится в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, которые предъявляются на новом рабочем месте.

6.4. Аттестация, ее этапы и методы

Аттестация включает в себя несколько этапов и по существу является непрерывным процессом (рис. 4).

Процесс аттестации можно разделить на четыре этапа:

1. Подготовительный этап:

- принимается решение о проведении аттестации;
- определяются сроки ее проведения;
- составляются списки работников, которых нужно аттестовать, члены комиссии и секретари, не больше 5-6 человек (руководящие работники, ведущие работники различных страховых подразделений);
- определяется количественный состав аттестационной комиссии;
- эксперты – высококвалифицированные специалисты, которые проводят оценку;
- подготавливаются отзывы – характеристики (оценочные листы) и аттестационные листы на аттестуемых;

- информируется трудовой коллектив о сроках, целях, особенностях и порядке проведения аттестации.

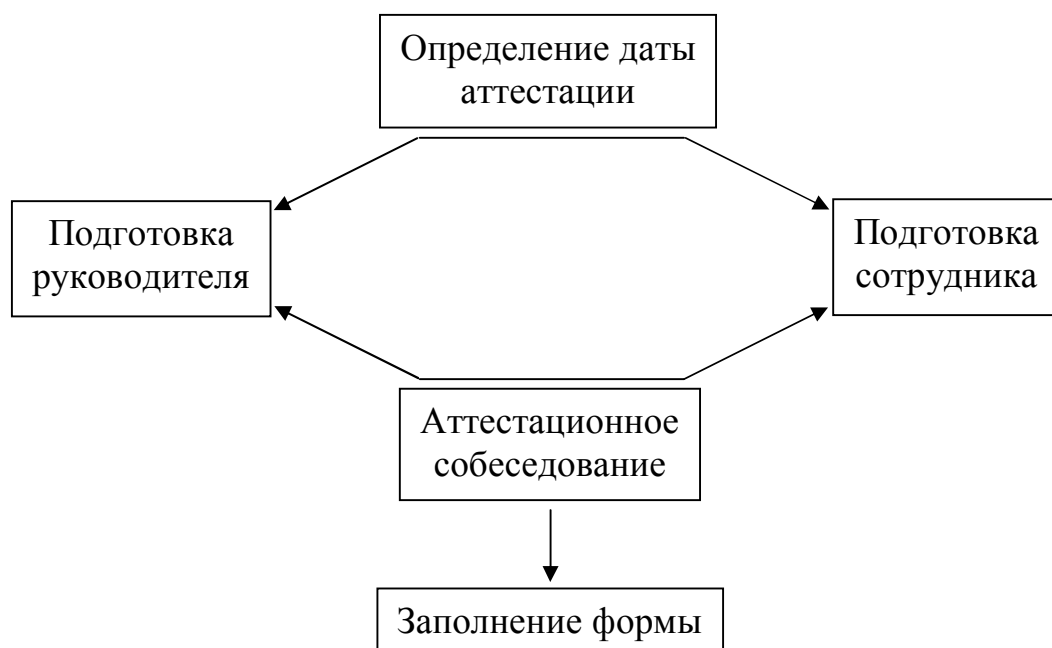


Рис. 4. Процесс аттестации

Аттестация осуществляется на основе графиков, которые доводятся до сведения аттестуемых не менее чем за один месяц до начала аттестации, а документы аттестуемых представляются за две недели до начала аттестации.

Всем документам придаётся юридическая сила, издается приказ по предприятию об аттестации работников с указанием сроков проведения, состава аттестационной комиссии и графика их работы.

От аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее года, беременные женщины, женщины имеющие ребенка до одного года и др.

2. Оценка сотрудника и его трудовой деятельности в подразделениях, где работают аттестуемые, создаётся экспертная группа, которая оценивает показатели уровня знаний, умений и навыков, качеств и результатов труда аттестуемых, оцениваются индивидуальные вклады работников.

3. *Основной этап*, этап проведения аттестации заключается в заседании аттестационной комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители.

- Рассматривается материал, представленный на аттестацию.
- Заслушиваются аттестуемые и их руководители.
- Обсуждаются материалы аттестации, даётся заключение и рекомендации по аттестации работников.

Аттестационная комиссия с учетом обсуждений, в отсутствии аттестуемого, открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

- 1) соответствие занимаемой должности.
- 2) соответствий занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повтор аттестации через год.
- 3) не соответствует занимаемой должности.

Оценка деятельности сотрудников заносится в оценочный лист, с рекомендациями комиссии. *Аттестуемый знакомится с содержанием листа не позднее, чем за две недели до аттестации.*

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине рекомендуется отложить. Без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. На все вопросы отвечает непосредственный руководитель аттестуемого.

4. *Заключительный этап*. Этап принятия решений по результатам аттестации. Подведение итогов аттестации, принятие персональных решений о продвижении работников, направлении на учебу, перемещение или увольнение сотрудников, не прошедших аттестацию. Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационной комиссии в установленном порядке поощряет (могут быть решения об изменениях в расстановке кадров, о должностных окладах, о зачислении перспективных работников в резерв на повышение) или наказывает работников.

Необходимо помнить, что в срок не более двух месяцев со дня аттестации руководитель может принять решение о переводе со-

трудника, признанного по результатам аттестации несоответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого, руководитель может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с таким работником договор в соответствии с законом РФ. По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

Методы аттестации.

Существует множество способов оценки, которые используют современные организации.

Метод стандартных оценок. Наиболее старым и самым распространенным методом является метод стандартных оценок. Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.

Основным *плюсом* данного метода является то, что он простой, общедоступный, мало издержек. Руководителю не требуется специальная подготовка, ни значительных затрат времени. Обеспечивает единообразие всех сотрудников. *Минусы:* 1) аттестацию проводит один человек (руководитель), следовательно, высока степень субъективности и односторонней оценки; 2) стандартная шкала не учитывает особенностей профессиональной деятельности каждого отдельного работника, что может повлиять на качество оценки. Иногда для преодоления субъективности форма оценки заполняется не самим руководителем, а специалистом по управлению человеческими ресурсами (который предварительно беседует, обсуждает работу аттестуемого), все равно субъективность сохраняется.

Сравнительные методы. При их использовании руководитель сравнивает работу одного сотрудника своего подразделения с результатами других. При ранжировании руководитель «выстраивает» своих сотрудников в условную цепочку – от лучшего к худшему по результатам работы за аттестационный период. При распределении все сотрудники классифицируются по группам. *Пример: 10% лучших, (2*

фамилии), 20% хорошо работают (4 фамилии), 40 средние (7), 20% отстают (4), 10% худшие (2).

Достоинством является простота, легкость в применении, в понимании. *Минус* в том, что этот не метод односторонний и приблизительный (для целей развития персонала и профессионального обучения). Кроме того, сравнение сотрудников подразделений между собой является достаточно жесткой формой оценки, исполнитель может повлечь за собой трения внутри подразделения, обиды недовольство.

Управление посредством установки целей (английская аббревиатура *MBO* от *Management by Objectives*). Сотрудник и его руководитель совместно определяют ключевые цели сотрудника на определенный период (1год или 6 месяцев). Их должно быть немного, и они должны отражать наиболее важные задачи. По истечении времени, руководитель и сотрудник оценивают выполнение каждой цели. Руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

Его *достоинство* в простоте, четкости, экономичности. Повышается объективность оценки в глазах сотрудника, обеспечивается понимание того, по каким критериям его будут оценивать, усиливая мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя. *Недостаток* в том, что оцениваются не все аспекты работы работника, а только степень выполнения ключевых задач, - ограничивает объективность оценки и возможность ее использования для принятия решения о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы.

Нетрадиционный подход. Начал распространяться 10-15 лет назад, называется «360⁰ аттестация». Все аттестующие заполняют одну форму оценки с помощником.

Сотрудник оценивается:

- руководителем,
- коллегами,
- своими подчиненными.

Из известных методов управления персонала обычно рекомендуют комплексный метод, в основе которого лежит сочетание оригинальных методов: «мозговой штурм», анкетирование, сравнительный анализ, социологический опрос, экспертные оценки и т.д.

Для всех аттестуемых предлагается типовой набор вопросов, которые моделируют портрет личности человека.

Вопросы для самопроверки:

1. Раскройте понятие «аттестации», в чем её цель?
2. Назовите виды аттестации.
3. Перечислите основные этапы аттестации.
4. Назовите основные методы аттестации.

Тема 7. «КАРЬЕРА»

Основные вопросы

- 7.1. Понятие карьеры, ее виды
- 7.2. Модели карьеры
- 7.3. Планирование и контроль деловой карьеры

7.1. Понятие карьеры, ее виды

Управление развитием персонала реализуется в рамках двух основных направлений:

- обучение;
- планирование и развитие карьеры.

Карьера в широком понимании этого слова означает успешное продвижение в области общественной, служебной или производственной деятельности, достижение известности, славы, признания и т. д. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере как о роде занятий, следствии, которого совершенствуются знания умения и навыки. *Пример: карьера менеджера, спортивная карьера, военная, артистическая, домохозяйек, матерей, учащихся.*

Деловая карьера – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это (постепенное) поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения (рис. 5). Жизнь вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры.

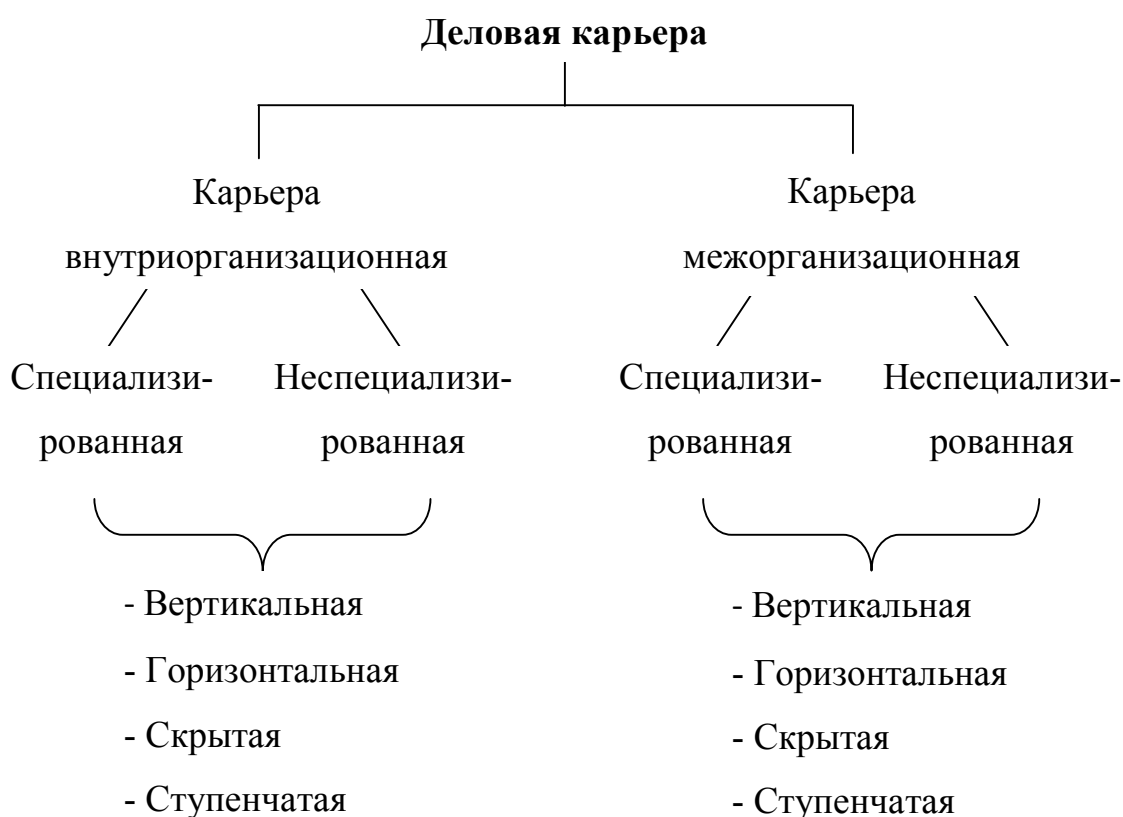


Рис. 5. Виды деловой карьеры

Внутриорганизационная карьера - конкретный (определенный) работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный ра-

ботник проходит последовательно в стенах одной организации. Эта карьера может быть специальной и неспециальной.

Межорганизационная карьера означает, что конкретные работники в процессе своей профессиональной деятельности проходят ряд стадий. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на разных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специальной и неспециальной.

Специальная карьера. Характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной карьеры проходит различные стадии карьеры. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно как в одной, так и в разных организациях, но в рамках профессии и области деятельности, в которой он специализируется. *Пример: Начальник отдела сбыта одной организации стал начальником отдела сбыта в другой организации; начальник отдела кадров назначен на должность зам директора по управлению персоналом организации, где он работает.*

Неспециализированная карьера. 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.

Широко развита в Японии, японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, который способен работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний, которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет и одновременно владеет целостным представлением об организации. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Карьера вертикальная – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается

объем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

Карьера горизонтальная – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. Сюда также относится расширение или усложнение задач на прежней ступени. Понятие горизонтальной карьеры не означает неперенное и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Пример: выполнение роли руководителя временной программы.

Карьера ступенчатая – вид карьеры, которая совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

Карьера скрытая (центростремительная) – вид карьеры, который является наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, которые имеют обширные деловые связи вне организации. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Пример: приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания как формального, так и неформального характера. Получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительное обращение, отдельные важные поручения руководства. Такой работник (сотрудник) может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

В процессе реализации карьеры важно обеспечить взаимодействие всех видов карьеры. Практика показала, что работники часто не

знают своих перспектив в данном коллективе. Это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствие планирования и контроля карьеры в организации.

7.2. Модели карьеры

Всё многообразие вариантов карьеры, получается за счет сочетания четырех основных моделей, а именно:

- «трамплин»
- «лестница»
- «змея»
- «перепутье»

1) «Трамплин» (рис. 6) - широко распространен среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые.



Рис. 6. Модель карьеры «Трамплин»

На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» в виду ухода на пенсию.

Характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности занимались по 20-25 лет. Данная модель - типичная для специалистов и служащих, которые не ставят себе цели продвижения по службе (в силу ряда причин).

2) Модель карьеры «Лестница» (рис. 7).

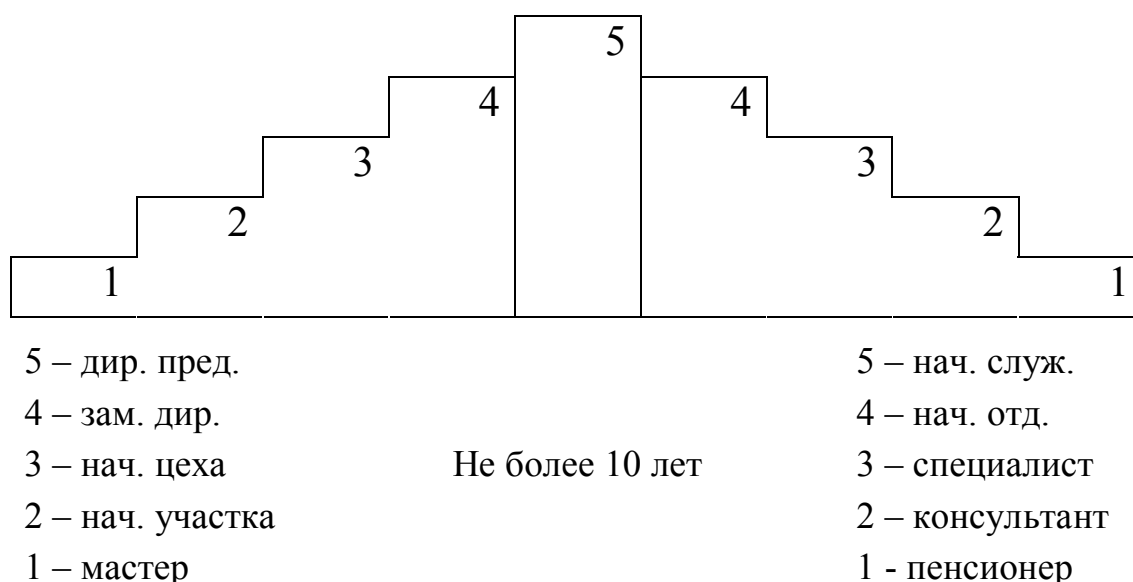


Рис. 7 Модель карьеры «лестница»

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время (примерно, не больше 5 лет). Такого срока достаточно для того, 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.

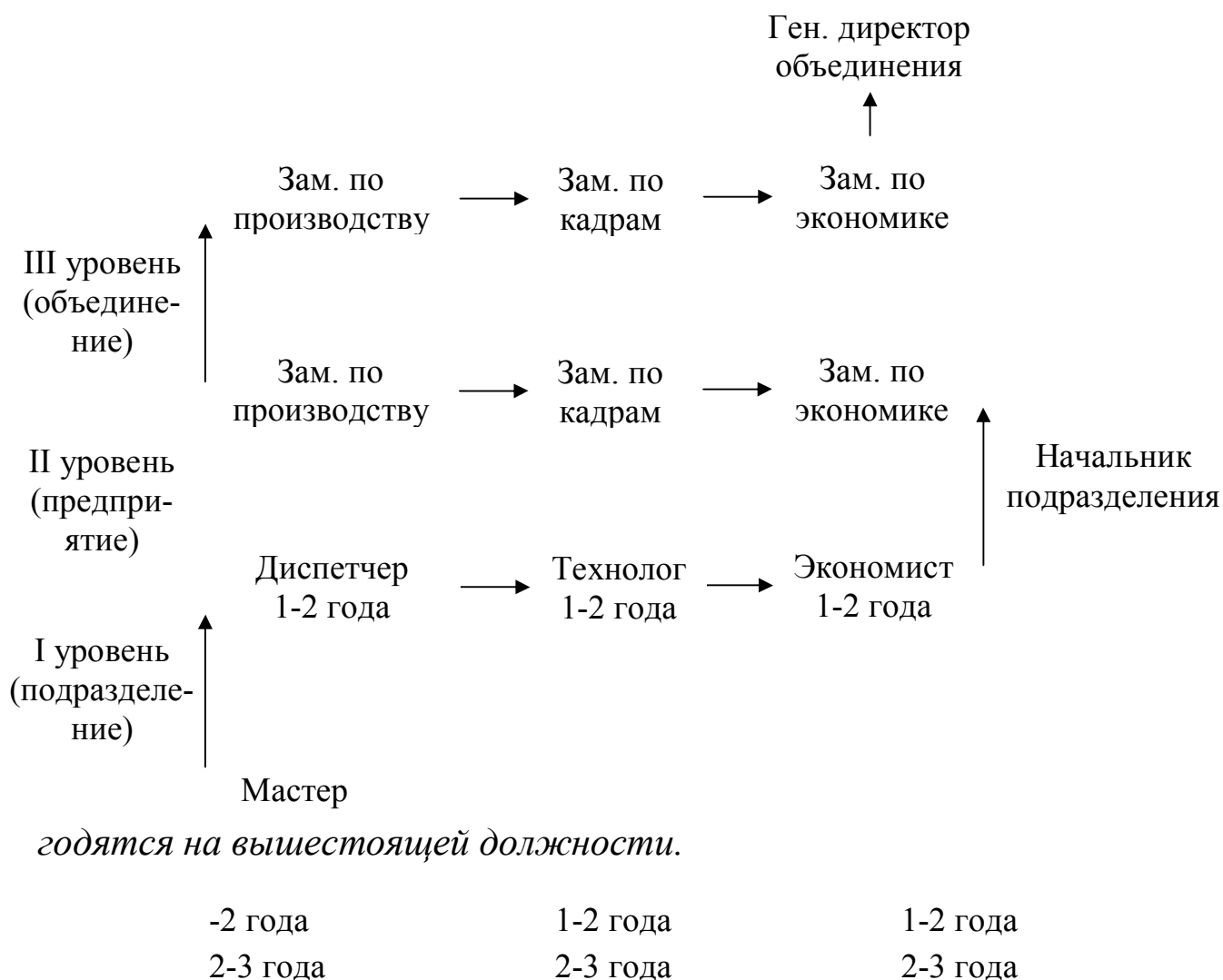
Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретена высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения.

Психологически эта модель очень неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей». Потому она должна поддерживаться вышестоящими органами управления (советом директоров, правлением) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, которая не требует принятия сложных решений в экстремаль-

ных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако, вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.

3) Модель карьеры «Змея» (рис.8) пригодна для руководителя и специалиста, она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую, путем назначения с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). *Пример: мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает линейному руководителю более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему при-*



годятся на вышестоящей должности.

Рис. 8. Модель карьеры «Змея»

Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельностью. При необходимости ротации кадров карьера, «змея» теряет значимость. И может иметь негативные последствия, т.к. часть работников с преобладанием темперамента меланхолика и флегматика не расположены к смене коллектива или должности и будут воспринимать ее очень болезненно.

Главное преимущество – в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения кадров в аппарате управления, и перемещения и деятельное изучение микроклимата в коллективе.

Наибольшее распространение эта модель получила в Японии (в течение всей своей жизни можно переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже распространенные в разных географических местах).

4) *«Перепутье»* (Рис. 9). Предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождение руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, которые применяют трудовой договор в форме контракта. По своей философии американская модель карьеры, ориентирована на индивидуализм человека.

Карьера «перепутье» для линейного руководителя. По истечении определенного периода, примерно равный пяти годам работы в должности начальника цеха, он проходит переподготовку в школе менеджеров с полным комплексом необходимых исследований. Если он соответствует по определенным критериям (ЗУН, работоспособность, здоровье и т.д.), то он рекомендуется к занятию более высокой

должности посредством назначения, выборов. Если потенциал руководителя средний, но он имеет профессиональные знания, умения и навыки, которые достаточны для занимаемой должности, имеет хорошее здоровье и физическую устойчивость, то он рекомендуется на другую должность. Например, начальником другого цеха. Если рейтинг низкий, следует понижение или увольнение за грубое нарушение философии организации.

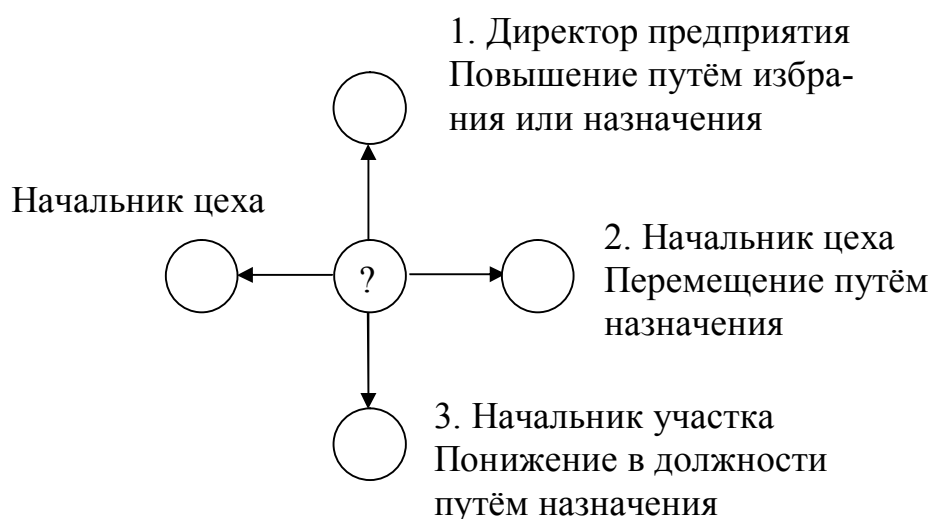


Рис. 9 Модель карьеры «Перепутье»

7.3. Планирование и контроль деловой карьеры

Планирование карьеры означает создание условий для непрерывного преодоления человеком достигаемых уровней, причем между этапами жизни и стадиями карьеры существует определенная связь. Стадии трудовой деятельности подразделяют следующим образом:

- стадия А — обучение;
- стадия В — включение;
- стадия С — достижение успеха;
- стадия D — профессионализм;
- стадия Е — переоценка ценностей;
- стадия F — мастерство;
- стадия G — пенсионный период.

Стадия А и В (до 25 лет) - период начальной карьеры (предварительный этап) Включает учебу в школе, среднее и высшее образование. За этот период человек может сменить несколько различных работ (испытания на различных работах) в поисках вида деятельности, который удовлетворял бы его потребности и отвечал бы его возможностями. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, он заботится о безопасности существования.

Стадия С (с 25-30 лет) - период становления. Стремления заявить о себе, добиться успехов, признания в организации. Работник осваивает профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и проявляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получить заработанную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Стадия D (35-45 лет) - период высокого профессионализма, расширения сферы применения своих знаний и способностей, опыта, упрочения занимаемых позиций на предприятии. Рост квалификации, продвижение по службе, накопление практического опыта, навыков, следовательно растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса, еще большей независимости; начинается самовыражения как личности; внимание уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размера оплаты труда и издержек.

Стадия Е (50-60 лет) - период переоценки своих достижений, значения проделанной работы, период сомнений в правильности выбора. Характеризуется достижениями по закреплению достигаемых результатов. Пик совершенства квалификации, происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения; передача знаний молодежи; характеризуется творчеством, может быть подъем на новые служебные ступени; независимость и самовы-

ражение; появление заслуженного уважения к себе и окружающим; продолжает интересоваться уровнем оплаты труда, но появляется интерес к другим источникам дохода.

Стадия F (более 60 лет) - стадия мастерства, период акцента на развитии других сотрудников (молодых), демонстрация искусства управления, стремления к благополучию всего предприятия.

Человек задумывается о пенсии, готовится к уходу; кризис карьеры; поиск достойной замены; самоуважение и самовыражения достигает наивысшего уровня за весь период карьеры; сохраняется заинтересованность в сохранении уровня оплаты труда, но проявляется стремление увеличить доход за счет других источников которые заменили бы заработанную плату.

Стадия G - карьера завершена; появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности (хобби), стабилизируется уважение к себе и другим; наблюдается ухудшение финансового положения, здоровья.

Организация работы по планированию карьеры со стороны менеджера по персоналу заключается в определении целей развития карьеры самого работника и целей развития фирмы. Основным эффектом деятельности менеджера по персоналу обусловлен оптимальным сочетанием достижения обеих целей, однако добиться этого в реальных условиях сложно. Поэтому наиболее распространенным на практике является метод, предусматривающий работу сотрудника последовательно на ряде должностей, прежде чем занять левую должность. При этом на каждой должности он должен реализовать конкретную цель предприятия.

Анализ зарубежной практики показал, что существующие методы планирования карьеры весьма многочисленны.

Основные методы моделирования карьеры.

Человек должен определиться в выборе средств, необходимых для продвижения по карьерной лестнице (тренинг, обучение). С другой стороны, организации в лице менеджера по персоналу необходимо выявить потребности и возможности в области развития кадров.

Для оценки этих возможностей используют ряд услуг в области моделирования карьеры.

1. Индивидуальное консультирование - очень дорогой, но достаточно эффективный способ, применяется к заслуженным, заведомо талантливым работникам. При индивидуальном консультировании используются методы психоанализа, т. е. собеседование, тестирование, интервью, последовательная проработка консультанта и клиента (работника), совместная проработка различных вариантов карьеры.

2. Групповая сессия - более дешевый способ, имеющий, однако, существенный недостаток - отсутствие индивидуального подхода и индивидуальной оценки работников. Применяется в рамках стратегического кадрового развития фирмы внутри отделов и подразделений.

3. Различные формы самооценку - самый дешевый способ. Основная проблема состоит в том, что не все способны давать себе объективную оценку.

4. Консультирование менеджером по персоналу и консультирование непосредственным руководителем - наиболее распространенный способ, применяющийся для средней и высшей категорий работников.

5. Оценочные центры и центры развития (используют, когда речь идет о карьере руководителя), где определяются сильные и слабые стороны в определенных областях.

Такие центры помогают сформулировать реальные цели в сфере планирования карьеры для каждого работника. При этом сам работник также выдвигает свои личные задачи и цели продвижения.

В настоящее время очень широкое развитие получил метод перспективной профессиональной поддержки. Он сочетает индивидуальное консультирование с экономичностью группового подхода. Метод состоит из трех основных этапов.

1. Консультант проводит семинар для группы или собеседование по телефону. По времени это занимает минимум 2,5-3 часа. Тема семинара, его содержание заключается прежде всего в определении основных целей и в выборе методов развития карьеры, а также в опре-

делении роли самого работника в процессе развития карьеры.

2. Работник заполняет тест самооценки с вопросами с целью выявления личных и деловых качеств. При этом выявляются положительные и отрицательные стороны в сфере принятия решения, оцениваются способности к риску, лидерству, способности преодолевать стрессы, критичность к себе, поведение в коллективе. Такие тесты призваны оценить профессиональные склонности работника.

3. Консультант обрабатывает результаты теста и проводит окончательный анализ. В его отчете отражается характеристика профессиональных знаний, умений, мотивации (интересов работника в той или иной сфере), системы риска (связанного с несоответствием сферы деятельности человека с полученным результатом). На основе результатов анализа даются конкретные рекомендации фирме и человеку по поводу оптимального развития карьеры.

Планирование и контроль деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. Пример: план карьеры – система пожизненного найма в Японии предполагает, что все перемещения работника происходят в рамках 1 фирмы.

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы. Американские фирмы рассматривают переход работника в другую фирму как естественный вариант развития карьеры. Такой подход называется диверсифицированным. С одной стороны американские фирмы гордятся, что ушедшие от них сотрудники добились успеха в других местах. С другой, про-

должительная работа в известной фирме является лучшей рекомендацией и гарантией получения новой работы.

Работа по планированию карьеры строится на индивидуальном подходе, так как должно происходить гармоничное совмещение интересов и целей фирмы. Это позволяет сформировать продуктивные и устремленные отношения между ними.

Вопросы для самопроверки

1. Чем понятие карьеры в широком смысле отличаются от понятия «Деловая карьера»?
2. Опишите виды деловой карьеры.
3. Какие модели деловой карьеры существуют. В чем их суть?
4. Что такое планирование деловой карьеры?

Тема 8. «ДВИЖЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. ВЫСВОБОЖДЕНИЕ»

Основные вопросы

- 8.1. Понятие движение персонала и служебно-профессионального продвижения.
- 8.2. Высвобождение персонала организации.
- 8.3. Текучесть персонала.

8.1. Понятие движение персонала и служебно-профессионального продвижения

Движение персонала складывается из следующих процедур:

1. Повышение в должности или квалификации, когда служащий замещает более высокую должность, а рабочий получает новый разряд.
2. Перемещение, когда работник переводится на другое равноценное место, в силу производственной необходимости или изменений характера труда.

3. Понижение, когда в связи с изменением его потенциала работник переводится на более низкую должность или по результатам аттестации на более низкий разряд для рабочего.

4. Увольнение с предприятия, когда работник полностью меняет место работы в связи с неудовлетворенностью условиями труда или несоответствием занимаемой должности (рабочему месту).

Движение кадров организуется строго в соответствии с кадровой политикой на предприятии.

Служебно–профессиональное продвижение – это серия поступательных перемещений по различным должностям, способствующая развитию, как организации, так и личности. Понятие «служебно–профессиональное» продвижение и «карьера» являются наиболее привычным для нас, так как термин «карьера» в нашей специальной литературе и на практике до последнего времени фактически не использовался.

Перемещения могут быть вертикальными и горизонтальными (предполагаемая организацией последовательность различных ступеней/должностей, рабочих мест, положение в количестве, которые сотрудники потенциально могут пройти).

Система служебно-профессионального продвижения – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. В практике управления различают два вида должностного продвижения персонала: продвижение специалиста и продвижение руководителя (имеет два направления: продвижение функциональных руководителей и продвижение линейных).

8.2. Высвобождение персонала организации

Высвобождение персонала – вид деятельности, который предусматривает комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников.

Высвобождение персонала представляет собой сферу управленческой деятельности по сокращению численности работников. Необходимость численности работников в фирме может быть вызвана разными обстоятельствами, *как внутренними, так и* внешними: - падением спроса на продукцию фирмы;

- рационализацией производства, которая сокращает затраты труда;

- управленческими ошибками при отборе персонала и т. д.

Работу фирмы по высвобождению персонала не следует сводить только к увольнению. Увольнение – это экономическое и психологическое бремя, как для фирмы, так и для работников (требует от фирмы дополнительных издержек на разрешение конфликтных ситуаций, потерю эффективности, снижение имиджа и т. п.).

Различают – *абсолютное высвобождение работников* (увольнение) и *частичное* (внутреннее) высвобождение, которое позволяет посредством гибкой политики занятости смягчать необходимость сокращения численности персонала. При частичном высвобождении уменьшается объем выполняемой работы, но численность работников не сокращается.

Способами высвобождения работников в этом случае могут быть:

- прекращение приёма новых работников, рассчитанное на естественную убыль численности;

- внутренние перемещения, в ходе которых работники с трудоизбыточных подразделений перемещаются в отделы трудонедоступные. Вместо приёма на работу новых сотрудников, которые освобождаются в силу естественной текучести кадров, рабочие места заполняются работниками организации, чьи должности подлежат сокращению. Как правило, такая компания сопровождается массовым переобучением персонала;

- отмена сверхурочных работ;

- переход на неполный рабочий день, сокращённую рабочую неделю, использование неоплачиваемых отпусков. Широко используются в отраслях с сезонными колебаниями спроса – туризм, на транс-

порте, сельском хозяйстве: следует уделить особое внимание соблюдению требований трудового законодательства, следует чётко представлять, когда вновь ожидается появление потребности в дополнительной рабочей силе, поскольку сокращенное рабочее время оказывает деморализующее влияние, как на самих «пострадавших», так и на всю организацию).

- освоение фирмой работ, ранее выполняемых для неё по договору другими фирмами.

Основная *классификация видов увольнений* базируется на критерии их добровольности и выглядит следующим образом:

1. Увольнение по инициативе администрации (работодателя).
2. Увольнение по инициативе работника (по собственному желанию).
3. Увольнение в результате институциональных изменений в жизни работника (уход в армию, уход на пенсию).

В свою очередь, *увольнения по инициативе администрации* делятся на 2 вида:

- *увольнения, вызванные необходимостью* сокращения численности работников, обусловленного организационными переменами в фирме;
- *увольнения, связанные с несоответствием* работника предъявляемым требованиям (нарушение трудовой дисциплины, невыполнение трудовых норм и обязательств и т.п.).

2. В соответствии с Российским законодательством о труде, *увольнение по инициативе администрации* может быть обусловлено такими причинами, как:

- ликвидация организации, сокращение численности или штата работников;
- неисполнение работником своих служебных обязанностей без уважительных причин;
- прогул, в том числе отсутствие на рабочем месте более 3-х часов в течении рабочего дня;

- неявка на работу вследствие болезни в течении более 4-х месяцев подряд;
- восстановление на работу сотрудника, ранее выполнявшего эту работу;
- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения.

Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело, потому что оно затрагивает все важнейшие стороны труда – профессиональные, социальные, личностно-психологические. Профессиональная трудовая роль сотрудника находится в опасности, т.к. ему потенциально, причём на неопределённый срок, грозит безработица. Выход человека из определённой профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как потеря социальных взаимосвязей или статуса.

В развитых странах практикуется ряд мер, которые позволяют смягчить для работников ситуацию увольнения и побудить их к бесконфликтному уходу.

Выплата денежных компенсаций.

Практика и размеры таких выплат за добровольный уход зависит от специфики налогового законодательства страны, а так же от обязательных и добровольных трат фирмы по статьям социального страхования.

1) Предложение о компенсации может быть сделано всем работникам фирмы.

2) Только тем, чьи рабочие места подлежат сокращению. Руководство прибегает к подобным мерам, прежде всего по отношению к наиболее слабым работникам и непроизводительным. Но такие осознают свои слабости, боятся увольнения и могут не согласиться на него.

В первом варианте, те работники, которые планировали уволиться, могут это сделать по плану компенсированного увольнения, т.е. с компенсацией (затрат больше).

2. *Увольнение по собственному желанию* – относительно беспроblemное, если абстрагироваться от последующих проблем по найму. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям.

Руководство может быть заинтересовано в стимулировании добровольного ухода работников путём выплаты единовременного пособия или предоставления помощи в поисках новой работы.

Пример: Столкнувшись с резким снижением выручки после августовского кризиса 1998 г. Крупная телекоммуникационная компания была вынуждена пойти на сокращение 20% своих сотрудников. Руководство предложило всем желающим подать заявление об уходе по собственному желанию, тем, кто сделал это в течении 2-х недель, выплачивалось пособие в размере шести месячных окладов, в течение 3-х недель – в размере 5 месячных окладов, остальные сотрудники увольнялись по сокращению.

Если приведённые выше меры не позволяют добиться требуемого сокращения численности, организация вынуждена разработать *программу увольнений*.

Необходимо:

а) обеспечить соблюдение трудового законодательства (в случае несоблюдения организация может понести значительные финансовые издержки);

б) выработка чётких, объективных критерий (стаж работы, наличие дисциплинарных взысканий);

в) организовать коммуникационную кампанию с целью предоставления сотрудникам наиболее полной информации о причинах увольнения, критериях отбора, компенсации уволившимся сотрудникам, перспективах возвращения в организацию;

г) оказать материальную помощь, содействовать в трудоустройстве;

д) действовать решительно и последовательно.

Службой управления персоналом может быть предложено *заключительно интервью* (сотруднику предлагать назвать истинные причины увольнения, и оценить различные аспекты производственной деятельности (недостатки, стиль руководства, перспектива роста, оплата труда). Цель: повлиять на решения сотрудника об увольнении, анализ узких мест в организации. Информация, которая получится, может служить для формирования определённого круга задач и мероприятий в области развития организации. Однако, при увольнении сотрудник либо вообще не склонен давать каких – либо оценок, либо делает это с большой долей субъективности. Можно перенести беседу на более поздний срок.

3. *Увольнение в результате институциональных изменений (выход на пенсию)*. Выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Связан с изменениями в личной сфере. Влечет значительные перемены в образе жизни. Поэтому процесс выхода на пенсию, а так же нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания.

Проводятся определённые мероприятия:

1) *Курсы подготовки к выходу на пенсию*. Могут проводиться в форме лекций и бесед, в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика охватывает большой круг вопросов:

- правовые нормы и положения, которые связаны с уходом на пенсию;
- экономические аспекты дальнейшей жизни;
- возможности построения активного досуга.

2) *«Скользящее пенсионирование»*.

Система мероприятий, которые обеспечивают сопричастность пенсионера с трудовой жизнью. Для многих зарубежных стран, этот период с 60 – 61 до 65 – для мужчин, с 55 – 56 до 60 - для женщин. Постепенный переход к неполной занятости (неполная рабочая неделя, неполный рабочий день, а так же определённые изменения в оплате труда). Система «скомпенсированная пенсия» отчасти продолжает

своё действие по отношению к конкретному сотруднику, даже после ухода его на пенсию.

8.3. Текучесть персонала

Относят не все увольнения, а только те, которые происходят либо по инициативе самих работников (увольнение по собственному желанию), либо по инициативе администрации.

Так, увольняя работников, требуются замены, которые сопряжены с материальными издержками и организационной дестабилизацией фирмы. Чтобы влиять на масштабы текучности персонала и добиваться её сокращения, необходимо проводить анализ её, причин и мотивов увольнения сотрудников:

- плохая организация трудового процесса
- плохие условия охраны и содержания труда
- отсутствие перспективы роста
- сложные отношения с коллегами по работе или руководством
- некачественный отбор и подбор персонала.

Высокая текучесть персонала – большая проблема для организации. Обычно нет одной «самой главной» причины, обусловившей такую ситуацию, действует целый комплекс факторов. Однако, каждый из этих факторов можно рассмотреть отдельно.

Одним из самых важных факторов является зависимость ротации от качества подбора новых сотрудников. Говоря о некачественном подборе как причине повышенной ротации персонала, не имеется ввиду исключительно некачественная работа специалиста по подбору персонала, либо работника, выполняющего эти функции, поскольку решение о приёме нового сотрудника, в любом случае, принимается в несколько этапов, и окончательное решение зависит уже не от «подборщика», а от линейных руководителей различного уровня (в зависимости от структуры организации).

1. Проблемы взаимодействия с сотрудниками в организации приводят к выводу, что *именно подбор персонала является одной из серьезных причин повышенной ротации кадров в организации.* Ос-

новые признаки такой ситуации следующие: уход значительного количества сотрудников в течение первого месяца своей работы в компании. Здесь имеется ввиду, как увольнение по инициативе организации, так и по инициативе самих новых работников.

Пример 1. В течение одного месяца в разные подразделения организации были приняты на работу шесть новых сотрудников. Через две недели ушел один из них, еще через неделю был уволен второй. Таким образом, через месяц из шести осталось четыре новых сотрудника. «Уход» составил 33,3%. Учитывая, что всегда есть место случайности, чтобы не делать поспешных выводов, данные по этому месяцу имеет смысл сопоставить с данными по новым сотрудникам за другие месяцы (эту информацию можно получить у специалиста, ведущего оформление и учет принятых и уволенных). Если описанная ситуация типична, и из новых сотрудников в течение первого месяца регулярно уходят 20 и более процентов от числа принятых, то это – повод для тревоги, и анализа принятых в компании стратегии и тактики подбора персонала.

Пример 2. Небольшая организация, потребности в новом персонале достаточно ограничены. Новые работники принимаются «время от времени». В этом случае целесообразнее посмотреть статистику за более длительный период времени – за полгода, год. Например, в течение года вышли на работу семь работников. Из них в течение первого месяца работы по разным причинам уволились (или были уволены) двое. «Уход» составляет 28,6%, что также является ненормально высоким показателем.

Важную и интересную информацию может дать анализ структуры уволившихся новых сотрудников по подразделениям. На практике крайне редко бывает (за исключением откровенно форс-мажорных обстоятельств в жизни организации) ситуация, когда общий процент «текучки» примерно равномерно распределен в различных подразделениях компании. Обычно есть подразделения «более больные» в этом плане, и есть – «более здоровые». То есть, не может процент текучести быть одинаковым в сбытовых подразделениях, в финансовом

отделе, IT-подразделении и юридическом отделе. Анализ информации об уволившихся по подразделениям может помочь выявить наиболее проблемные точки организации.

Дальнейший анализ информации должен уже исходить из реальностей жизни конкретной организации. Возрастающее в течение первого месяца работы нового сотрудника недовольство его непосредственного руководителя.

2. Недовольство личностными качествами нового сотрудника.

В этом случае недовольство могут проявлять в той или иной степени как непосредственный руководитель, так и другие сотрудники подразделения. Характерные фразы: «Он – человек неуживчивый, в наш коллектив не впишется...», «Замкнутый какой-то... Непонятно, что у него (неё) на уме...», «У нас – устоявшиеся традиции, что и как делать, а ему (ей) до этого дела нет, он (она) всё по-своему норовит сделать...». Возможно, в этих случаях неправильно оценены личностные качества кандидата. Причём это отнюдь не всегда означает, что кандидат – «плохой человек». Нередко бывают случаи, когда как раз новый сотрудник – грамотный, хороший работник, и его личностные качества – в рамках «хорошей нормы», но тип взаимоотношений, принятый в подразделении, куда он вышел работать, настолько своеобразен, что приспособиться к нему новый сотрудник не может.

Бывают «крайние» варианты, когда очень велико своеобразие личности нового сотрудника, либо, наоборот, крайне своеобразна корпоративная культура, в которой ему предстоит взаимодействовать. Но наиболее распространенным является вариант, когда и личность работника, и культура компании – вполне нормальны.

Оценить – насколько конкретный кандидат, с только ему присущими особенностями, сможет вписаться в конкретную организационную культуру – одна из важных задач этапа подбора. Здесь ответственность примерно поровну делят специалист по подбору персонала и руководитель подразделения, принимающий решение о приёме кандидата на работу.

Руководитель подразделения, постоянно видя подразделение «изнутри», лучше всех представляет, какие люди там уже работают, какой стиль взаимоотношений между ними сложился, какие группы выделились. Кроме этого, обычно опытный руководитель достаточно чётко представляет, с какими типами подчиненных он предпочитает не работать, равно как и наоборот. Поэтому оценка личностных качеств кандидата – важная задача для руководителя подразделения. При этом ему совсем необязательно погружаться в психологические дебри, обычно вполне достаточно опираться на собственную интуицию и опыт работы.

Если работники уходят уже в течение первых недель знакомства с компанией, в течении 1-го месяца то это, в подавляющем большинстве случаев, - издержки подбора.

Уход новых работников из компании, начиная со второго месяца работы и далее, следует относить уже за счет иных факторов (проблемы мотивации, адаптации, особенности корпоративной культуры и т.д.).

Причины «подборной текучки» обычно следующие:

- *Стихийный подбор.* Заключается в фактическом переборе кандидатов. То есть, делается ставка на то, что «хорошие» сами приживутся, а «плохие» сами уйдут. В итоге смена нескольких работников на одной должности в течение одного-двух лет рассматривается как вполне нормальное явление.

- *Отсутствие единых стандартов подбора,* принятых в компании. В этом случае берутся работники «под конкретную вакансию», без оценки того, насколько они в целом соответствуют целям, задачам и культуре организации. В итоге – персонал компании является довольно пёстрой массой, противоречиво реагирующей на одни и те же события, как внутренней жизни компании, так и изменений внешней конъюнктуры. При таком принципе формирования организации затрудняется возможность для руководства компании выдерживать какой-либо определенный, чёткий курс развития внутри своей отрасли.

- *Подбор исключительно «под руководителя»*, без учёта особенностей корпоративной культуры компании.

- *Подбор исключительно «в культуру организации»*, без учёта особенностей конкретного руководителя.

- *Несерьёзное отношение к приёму новых сотрудников*. Может проявляться на различных уровнях. Пример - профанация подбора руководителем подразделения (возможны различные проявления, от готовности взять почти любого кандидата, до чрезмерно завышенных требований, либо – доминирования «непрофильных» требований – например, особенности внешнего вида приоритетнее профессиональных качеств и т.п.).

- *Несбалансированный процесс принятия решений по кандидату*. Выражается в неотработанности самой схемы принятия решения – например, когда на одну и ту же позицию разных кандидатов смотрят разные руководители, причем иногда – один, а иногда – поэтапно трое. Сюда же можно отнести чрезмерную длительность принятия решения – принятие итогового решения по кандидату в течение двух и более недель, что нецелесообразно по большинству позиций. Варианты «руководитель в отпуске» следует рассматривать как проявление организационной неразвитости. Должен существовать механизм делегирования этих функций на период отсутствия лица, обычно принимающего решение по кандидатам.

- *Неразработанная система оценки личностных качеств кандидата и его соответствия принятому стилю взаимодействий в компании/подразделении*.

- *Завышенная либо заниженная планка подбора* (либо – в целом по организации, либо отдельных подразделениях). То есть, берутся работники, уровень которых в первом случае – выше, чем требуется, во втором случае – существенно ниже, чем нужно. На деятельности подразделения пагубно сказываются оба варианта. Однако, при заниженной планке подбора возможна дальнейшая коррекция, путем обучения принятого сотрудника. В случае завышенной планки – коррекция на данной позиции невозможна, единственным вариантом явля-

ется изменение функционала работника, «выросшего» из этой должности уже на момент прихода в организацию.

- *Недостаточное информирование реально рассматриваемого кандидата* относительно ключевых моментов жизнедеятельности компании, особенностей её культуры и традиций, а также – относительно особенностей деятельности предполагаемого подразделения и особенностях его профессиональных обязанностей, финансовых и прочих мотивационных схем и т.п.

Обычно наблюдается не одна из причин, а сочетание сразу нескольких, и даже целые комплексы причин. В целом эти причины свидетельствуют о неразвитости либо несбалансированности реальной стратегии работы с персоналом.

Часто руководители не без основания считают, что дешевле и проще решать вопросы управления персоналом с помощью текучести. Специалисты оценивают уровни текучести 3-5% - величина, которая соответствует естественному обновлению персонала, если выше 10-12%, то ситуация должна вызвать озабоченность у руководства.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте понятие движения персонала.
2. Что такое высвобождение персонала? Перечислите причины высвобождения персонала.
3. Какие способы высвобождения персонала существуют?
4. Перечислите основную квалификацию видов увольнения.
5. Назовите причины текучести персонала. Какой допустимой уровень текучести?

Тема 9. «ТРУДОВАЯ И ИСПОЛНИТЕЛЬСКАЯ ДИСЦИПЛИНА»

Основные вопросы

9.1. Основные проявления нарушений трудовой и исполнительской дисциплины.

9.2. Элементы дисциплинарной системы.

9.3. Виды дисциплинарных мер, которыми располагает руководитель.

9.4. Проведение дисциплинарного собеседования.

9.5. Профилактика нарушений трудовой и исполнительской дисциплины.

9.1. Основные проявления нарушений трудовой и исполнительской дисциплины

Дисциплина предполагает следование работника правилам, установленным в организации для успешного достижения организационных целей. В широком смысле дисциплина состоит в том, что работник понимает правила, установленные для персонала компании, и готов добровольно выполнять их.

Истинная дисциплина основана не на страхе или жестком внешнем контроле, а на понимании целесообразности установленных требований. Поэтому и программы обучения, и кодексы внутрифирменного поведения, имеющие целью убедить работников в необходимости следования установленным правилам, являются одним из элементов дисциплинарной системы.

Дисциплина является высокой (хорошей), если работники с готовностью следуют правилам, требованиям и предписаниям, установленным в компании.

Проблемы в области трудовой и исполнительской дисциплины обычно бывают следующие:

- несоблюдение режима рабочего времени, начала и окончания рабочего дня;
- несоблюдение установленных требований (по срокам, качеству, оформлению и т. п.);
- произвольное продление перерывов, "скольжение" графика;
- неэффективное использование рабочего времени;
- несоблюдение инструкций по технике безопасности труда;
- невыполнение функций, зафиксированных в должностных инструкциях;

- нахождение на работе в нетрезвом состоянии.

В основе трудовой дисциплины лежат нормы, зафиксированные в правилах внутреннего трудового распорядка, и требования руководства.

Далеко не всегда несоответствие работы или рабочего поведения работника установленным в организации требованиям является проявлением низкой трудовой морали. Плохая работа может иметь и другие причины.

Возможные причины несоответствия поведения подчиненных установленным требованиям.

Возможные причины неудовлетворительной работы:

- I. Оценка способностей исполнителей к выполнению работы.
- II. Оценка знаний исполнителей.
- III. Оценка эффективности контроля за работой исполнителей.
- IV. Оценка обеспеченности исполнителей необходимыми ресурсами.
- V. Оценка помощи и поддержки, которую получает исполнитель при выполнении работы.
- VI. Оценка качества обратной связи, предоставляемой исполнителю.
- VII. Оценка эффективности вознаграждений за выполнение порученной работы.

9.2. Элементы дисциплинарной системы

Выделяют четыре элемента системы мер, способствующих поддержанию дисциплины.

1. Правила и предписания, принимаемые и работником, и работодателем (как формальные - правила внутреннего трудового распорядка и техники безопасности, так и неформальные - в основном правила поведения и нормы взаимоотношений).

2. Управленческий контроль за работой отдельных работников и рабочих групп, чтобы обеспечить соответствие их рабочего поведения установленным правилам и требованиям для своевременного

устранения выявленных отклонений.

3. Пропаганда ценностей и этических норм, призванных стимулировать и поддерживать в организации высокий уровень трудовой морали.

4. Внутренняя дисциплина и самоконтроль работников являются основой их ответственного отношения к делу. Внутренняя дисциплина - это самый эффективный метод обеспечения следования установленным правилам и порядкам и в некоторых случаях единственное доступное руководителю средство поддержания дисциплины. Там, где есть самоконтроль, нет необходимости в постоянном контроле со стороны руководителя.

Для любой должности существует внешний контроль, который осуществляется как непосредственным руководителем, так специализированными службами (например, ежегодные аудиторские проверки), но есть и зона внутреннего контроля, т. е. самоконтроля, в которую руководитель не может вторгаться без того, чтобы снизить эффективность работы и не повредить своим отношениям подчиненными.

На работу индивида и уровень его дисциплины оказывают влияние все четыре элемента дисциплинарной системы, и все они необходимы. Однако особую роль в деле поддержания необходимого уровня дисциплины играют действующие в организации правила и предписания.

На формальном уровне эти правила и предписания задаются:

- приказами руководства;
- должностными инструкциями;
- положениями, регламентирующими работу подразделений компании;
- • правилами внутреннего трудового распорядка.

Принципиальное требование, определяющее выбор тех или иных дисциплинарных мер, состоит в том, чтобы в результате не только добиться повышения дисциплины со стороны работников, но и обеспечить поддержание на должном уровне их трудовой мотивации. В

ситуациях, когда работниками уже допущены нарушения установленных в организации правил, руководителю необходимо сделать выбор, какие дисциплинарные меры будут наиболее подходящими в каждом конкретном случае.

9.3. Виды дисциплинарных мер, которыми располагает руководитель

Неформальная беседа. Мера, необходимая при первом нарушении или относительно легком проступке. Руководитель в достаточно неформальной обстановке может обсудить с подчиненным ситуацию и указать, что следование правилам компании обязательно для всех работников.

Выговор без занесения в личное дело работника. Более строгая мера воздействия, чем неформальная беседа. Во время устного выговора следует указать работнику, что нарушения недопустимы и, если они будут повторяться, последуют более жесткие дисциплинарные меры. Выговор без занесения в личное дело может быть объявлен в приказе руководителя организации с четким указанием допущенных работником нарушений.

Лишение или ограничение льгот, которыми пользовался работник. Может быть передвинута очередь на получение жилья за счет организации, работник может быть лишен возможности уйти в отпуск в летнее время, получить беспроцентный кредит и т. п. При этом лишение льгот производится строго на основе правил, инструкций и положений, регламентирующих порядок их предоставления работникам компании.

Выговор с занесением в личное дело работника. Это дисциплинарная мера, которая может быть вынесена только на основании решения руководства, зафиксированного либо в протоколе совещания (собрания, заседания), либо в приказе.

Увольнение является "высшей мерой" дисциплинарного воздействия. Любое наказание, а увольнение в особенности, должно основываться на объективной информации, а не на личных мотивах, мнени-

ях или эмоциях. В организации должны действовать единые нормы применения различных дисциплинарных мер, например, увольнению предшествует устное или письменное предупреждение, где оговорен испытательный срок, в течение которого любой проступок может повлечь самые суровые меры.

Понятно, что увольнение работника - это достаточно трудное решение не только для того, кого увольняют, но и для того, кто увольняет. Компания может понести значительные убытки, если теряет опытного работника, знающего организацию и людей, с которыми у него установились прочные дружеские и приятельские отношения. Увольнение в этом случае может не только снизить производственные показатели компании или подразделения, но и отразиться на морально-психологическом климате в коллективе. Кроме того, организация вынуждена искать нового работника, что означает дополнительные расходы на обучение и издержки, связанные с кой производительностью новичка в период его адаптации в новом коллективе.

Увольнение и расторжение трудового договора должны применяться только тогда, когда это предусматривают трудовое законодательство и положения трудового договора (контракта) и когда иного выхода нет.

Решая, какие дисциплинарные меры следует применить в каждом конкретном случае, руководитель должен помнить, что его цель *состоит не в изменении характера работника, а в исправлении ситуации, которая способствовала нарушению, в изменении такого отношения к работе*, которое явилось причиной низкого уровня дисциплины, и исключении повторения нарушений дисциплины с его стороны в будущем. При выборе метода наказания следует также принимать во внимание, насколько выбранное наказание соответствует проступку работника и политике компании.

Требую от подчиненных строгого соблюдения требований трудовой и исполнительской дисциплины, руководителю необходимо быть требовательным в первую очередь к себе.

Используя дисциплинарные меры по отношению к подчиненным,

руководитель должен четко представлять, какие задачи он при этом решает.

9.4.Проведение дисциплинарного собеседования

Любой руководитель знает, что использование наказаний - та неприятная обязанность, без которой трудно обойтись. При этом всегда следует иметь в виду возможные негативные последствия неправильно примененных наказаний, такие, как падение авторитета руководителя, ухудшение климата в коллективе, ослабление готовности работников сотрудничать с руководителем, снижение мотивации персонала, уход из коллектива наиболее ценных сотрудников и т. п. Поэтому к дисциплинарным мерам, к наказаниям надо подходить очень взвешенно, осторожно и не рубить сплеча.

Индивидуальная работа с нарушителями была и остается одним из основных средств поддержания должного уровня трудовой дисциплины. Проведение дисциплинарного собеседования - это один из ключевых навыков современного руководителя. Успешность проведения собеседования зависит от соблюдения ряда условий.

Разъяснение позиции руководства. Собеседование проводится чаще всего потому, что руководитель недоволен работой исполнителя. Лучше, если недовольство будет выражаться в рассмотрении фактов и в указании на требующие решения рабочие проблемы, а не ограничиваться моральной оценкой поведения работника. Для руководителя важно быть не только объективным, но и конструктивным. Необходимо точно формулировать претензии, четко указывать, чем именно недоволен руководитель и какого поведения, каких действий он ожидает от подчиненного.

Понять позицию работника. Как монета имеет две стороны, так и поведение работника может по-разному выглядеть с точки зрения самого работника и с точки зрения руководителя. Для того чтобы правильно выбрать средство воздействия, руководитель должен понять позицию работника, его видение причин возникшей проблемы и того, насколько они серьезны.

Изучение проблемы. Вряд ли работник моментально исправится после беседы с руководителем. Скорее всего, руководителю потребуется выработать некоторую стратегию отношений с подчиненным, чтобы исключить повторное возникновение проблемы в будущем. Выработка такой стратегии невозможна без изучения обстоятельств, связанных с нарушением.

Распространено следующее убеждение: работа накладывает определенные обязательства, на работников, те же, которые не могут или не хотят принять на себя эти обязательства, должны освободить место для тех, кто может и хочет работать должным образом. Однако руководители, предпочитающие подход "подчинись или увольняйся", вряд ли добьются уровня сотрудничества и заинтересованности, необходимого для эффективной работы. Имеет смысл сделать еще один шаг и посмотреть, что можно предпринять для того, чтобы дать работнику возможность изменить свое поведение.

Необходимо также отметить, что не все подчиненные в ситуациях наказания готовы следовать разумным доводам руководства. Одни начинают вести себя агрессивно, стараясь свалить вину на руководителя, другие начинают оправдываться, третьи ударяются в слезы. Руководитель должен хорошо владеть навыками делового общения, чтобы добиться в результате дисциплинарного собеседования необходимых сдвигов в установках и в рабочем поведении подчиненного, допустившего нарушение.

Средства воздействия на подчиненных. Основные средства воздействия на подчиненных, которые могут быть использованы руководителем в ходе дисциплинарного собеседования, следующие:

- мотивация;
- убеждение;
- неодобрение;
- предупреждение;
- обращение к лучшим чувствам;
- наказание.

9.5.Профилактика нарушений трудовой и исполнительской дисциплины

Большинство руководителей, когда перед ними встает задача укрепления трудовой и исполнительской дисциплины, в первую очередь начинают думать о возможных наказаниях и об усилении системы контроля. Сами по себе наказания и контроль - действенные и эффективные методы, которые при правильном их использовании дают хорошие результаты.

Однако надо помнить, что причины неудовлетворительной трудовой и исполнительской дисциплины не связаны лишь с тем, что руководитель плохо контролирует или мало наказывает. Более внимательное изучение проблем, приводящих к нарушениям требований, предъявляемых к работе персонала, позволяет выделить следующие факторы, влияющие на состояние дисциплины:

- квалификация работника, уровень его профессиональных знаний и умений;
- обеспеченность необходимыми для выполнения работы ресурсами;
- уровень мотивации работника;
- правильность выбора и применения дисциплинарных мер в отношении нарушителей;
- своевременность обратной связи;
- условия труда;
- отношения с руководителем;
- четкость поставленных целей;
- методы, используемые при оценке рабочих показателей персонала;
- стратегии управленческого контроля, используемые руководителем;
- индивидуальные характеристики исполнителя (способности, деловые качества, трудовая мораль и т. п.);
- степень соответствия стиля управления, которого придерживается руководитель, особенностям ситуации, характеристикам работ-

ников или содержанию рабочих заданий.

Приведенный список не является исчерпывающим, тем не менее, он совершенно определенно показывает, что если при наведении порядка и укреплении дисциплины ограничиваться лишь наказаниями и мерами контроля, то это будет означать искусственное обеднение арсенала мер воздействия, имеющихся в распоряжении руководителя.

Суть профилактики нарушений трудовой и исполнительской дисциплины состоит в борьбе не только со следствиями, но и причинами этих неблагоприятных явлений. Наказания и усиление контроля - это реакция руководителя неблагоприятное положение дел в сфере трудовой и исполнительской дисциплины. Упреждающее воздействие, призванное устранить причину нарушений, предполагает создание условий, когда руководитель действует системно и не ограничивается "точечными" воздействиями на нарушителей.

Вопросы для самопроверки

1. 1.Какие существуют проблемы в области трудовой и исполнительской дисциплины?
2. Перечислите возможные причины неудовлетворительной работы персонала.
3. Назовите элементы дисциплинарной системы.
4. Какие существуют виды дисциплинарных мер в арсенале руководителя?
5. Что такое дисциплинарное собеседование, в чем его суть?
6. Какие факторы можно выделить влияющие на состояние дисциплины?

Тема 10. «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КОММУНИКАЦИЯ»

Основные вопросы

- 10.1. Понятие организационной коммуникации. Формальная организационная коммуникация.
- 10.2. Неформальная организационная коммуникация.
- 10.3. Преграды в организационной коммуникации. Повышение эффективности организационной коммуникации.

10.1. Понятие организационной коммуникации. Формальная организационная коммуникация

Организации созданы таким образом, что информационный обмен в каждой из них осуществляется в соответствии с определенной внутренней логикой. Организационная структура и культура определяют кто, с кем и в какой форме может общаться внутри предприятия. В противном случае организации угрожает коммуникационный хаос и глубокий кризис.

Для выполнения своих производственных функций сотрудники организации должны взаимодействовать, т.е. вступать в общение друг с другом. От того, насколько эффективно это общение, во многом зависит производственное поведение каждого из сотрудников и успех организации в целом.

Пример: руководитель одного из филиалов многонациональной компании в течение трёх дней звонил в отдел поставок головного офиса, однако не заставал начальника отдела. Не застав его в четвёртый раз, директор филиала попросил секретаря передать просьбу перезвонить начальнику отдела. Тот перезвонил только через день и выяснил, что из-за недопоставки оборудования объект не может быть сдан заказчику, и компания будет выплачивать штрафные санкции в размере 10 тысяч \$ в день. Если бы руководитель филиала выбрал более эффективный способ коммуникации (факс, электронная почта, детальное телефонное сообщение секретарю), убытков можно было бы избежать.

Каждая организация имеет формальную систему коммуникации, которая предусматривается формальной организационной структурой.

В организации существуют три основных направления коммуникационных потоков:

- 1) Сверху вниз (по нисходящей);
- 2) Снизу вверх (по восходящей);
- 3) По горизонтали.

1. Коммуникация сверху вниз.

Предполагает передачу информации от руководителя подчинённому. *Пример: инструкции генерального директора своему заместителю, начальнику отдела, ассистенту или приказ командира полка командирам батальонов, рот, отделений.*

Этот вид коммуникации является наиболее распространённым в современных организациях. Непосредственно влияет на мотивацию и способности сотрудников выполнять свои производственные функции и, следовательно, обеспечивает достижение организационных целей. Её главная цель – предоставление информации о том, что (как, когда, где) должны делать сотрудники организации. Поэтому *основными формами коммуникации сверху вниз являются приказы, инструкции, предписания, правила и процедуры, аттестационные оценки.* Важнейшая функция – оценка работы сотрудников за прошедший период.

При коммуникации сверху вниз, информация, как правило, проходит через значительное число организационных уровней, поэтому, довольно большим является риск её искажения, особенно при устной передаче. Негативные последствия искажения информации при коммуникации сверху вниз могут быть ощутимы для организации. Выбор метода передачи информации играет особо важную роль. Наиболее «безопасными» и эффективными являются такие способы, как письменные послания, которые адресуются всем затрагиваемым сотрудникам, видеоконференции, встречи в малых группах.

2. Коммуникация снизу вверх.

Традиционно играла чисто информационную роль – для принятия решений руководителям всех уровней необходимо знать о положении дел на местах.

Различия в статусе между тем, кто предоставляет и получает информацию, зависимость первого от последнего создают объективную угрозу искажения информации. Подчинённые часто преувеличивают свои достижения и скрывают недостатки, опасаются предоставлять данные, которые, по их мнению, могут негативно сказаться на их карьере или вознаграждении. В результате предоставления искажен-

ной информации, страдает качество принимаемых руководителями решений и снижается эффективность управления организацией.

Традиционными методами контроля качества предоставляемой снизу информации является сбор данных из независимых источников и выборочные проверки (оба этих метода основаны на понимании сотрудником, что заведомое искажение информации будет выявлено, и он может понести наказание).

Более важным является создание атмосферы доверия между руководством и сотрудниками организации, которая может возникнуть при условии эффективной коммуникации сверху вниз, обеспечивающей обратную связь и вовлечение рядовых сотрудников в управление организацией.

Руководство заинтересовано в предложениях по улучшению внутриорганизационного климата, информационного потока (используют такие коммуникационные средства, как «ящики для предложений», которые устанавливаются в удобных для сотрудников местах, система «диалог», когда сотрудники могут анонимно сделать предложение или задать вопрос, на который руководитель дает публичный ответ). Значительно повышается мотивация и производительность.

Основными формами коммуникации снизу вверх являются: финансовые отчеты, отчеты о выполнении личных целей, рационализаторские предложения, жалобы.

3. Горизонтальная коммуникация.

Осуществляется между сотрудниками, находящимися на одном иерархическом уровне: заместителями генерального директора, руководителями отделов человеческих ресурсов и продаж, инженерами конструкторского бюро.

Основная цель – обмен информацией для координации действий подразделений и сотрудников, т.е. для оптимизации производственного поведения и реализации целей организации.

Значение этого вида коммуникации возрастает по мере того, как сокращаются количество иерархических уровней в организации и время, отпущенное для принятия управленческих решений.

Так как при горизонтальной коммуникации её участники находятся на одном иерархическом уровне, информационный обмен может быть более дружелюбным и эффективным, чем в случае вертикальной коммуникации.

10.2. Неформальная организационная коммуникация

Помимо взаимодействия в рамках формальной организационной структуры, сотрудники любой организации вступают в контакты друг с другом, не имеющие непосредственного отношения к выполняемым им производственным функциям: генеральный директор обсуждает итоги вчерашнего футбольного матча со своим водителем; поднимающиеся в лифте сотрудники разных отделов обмениваются мнениями о новом кафетерии; столкнувшись в курилке, начальники цехов изливают друг другу душу о невозможности выполнения квартальных планов – подобный обмен информацией называется неформальной коммуникацией, которая оказывает существенное влияние на производственное поведение сотрудников.

Организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Буквальный перевод слова «grapevine» (слухи) – виноградная лоза.

Кит Дэвис, известный исследователь коммуникации, говорил, что происхождение этого термина относится к временам Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые с дерева на дерево, напоминали побеги виноградной лозы и широко использовались в армии Севера и Юга. Сообщения, которые передавались таким образом, часто фальсифицировались и запутывались. В конечном счёте, стало общепринятым квалифицировать неточные сообщения и сведения как «слухи», прошедшие по системе тайного сообщения.

Особенностью неформальной коммуникации является то, что она пренебрегает организационной структурой и пронизывает все иерархические уровни. По каналам слухов, информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются для запланированной утечки и распространения определённой информации или сведений, наподобие, «только между нами». Эта особенность делает всех членов организации участниками информационного обмена и придаёт ему особую значимость для управления человеческими ресурсами. Данное утверждение может показаться странным, т.к. трудно соединить «неформальную коммуникацию» и «управление»: широко распространено мнение, что неформальный обмен информацией в основном не касается организационных проблем. В действительности это не так: по исследованиям американских ученых, около 90% неформального информационного обмена касается организационных вопросов. Поэтому понимание руководством механизма неформальной коммуникации и умение использовать его, является важным условием эффективного управления организацией.

Основной метод неформального общения – передача устных сообщений (электронная почта) имеет 2 характеристики – относительная высокая скорость распространения информации и относительно высокий риск её искажения, поскольку при длинной цепи вступает в действие правило «испорченного телефона».

Однако около 75% (80-98%) доходит до получателя в неискаженном виде. Это связано с тем, что вопреки сложившемуся мнению, информация в неформальной коммуникационной сети передаётся по цепочке: от сотрудника А $\longrightarrow$ Б $\longrightarrow$ В $\longrightarrow$ Г, а от нескольких сотрудников – всем участникам коммуникационного процесса.

1. Выделяют «Сеть - сплетение» (рис 10), когда один сотрудник информирует всех остальных.

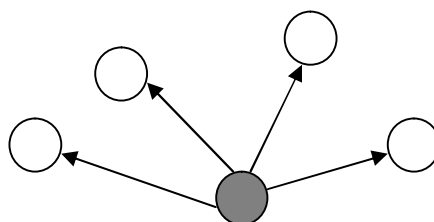


Рис. 10 «Сеть - сплетение»

Данная сеть характерна для небольших организаций. Подобные сети могут эффективно использоваться руководством для распространения важной и чувствительной для сотрудников информации (подготовки организационных перемен) при условии знания сотрудников – центров коммуникационных сетей и способности наладить эффективную коммуникацию с ними.

2. «Сеть-кластер» (рис. 11), когда несколько сотрудников информируют отдельные группы членов организации.

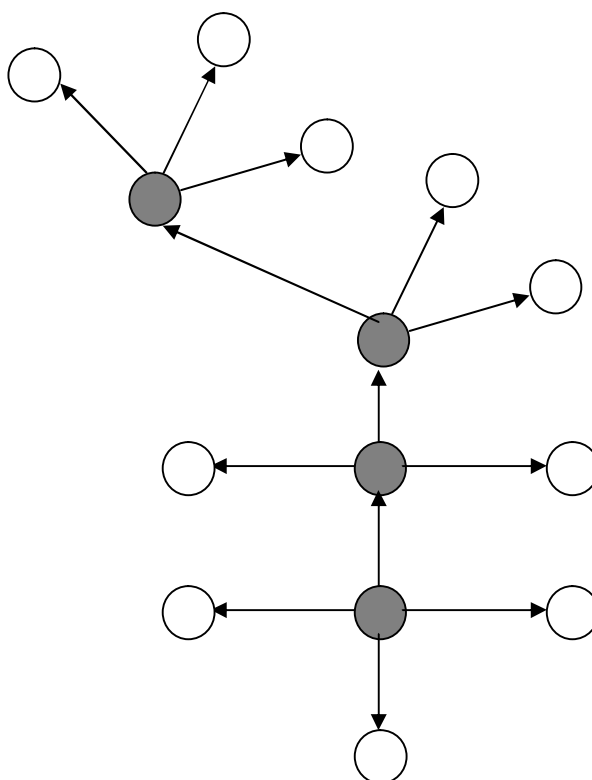


Рис. 11 «Сеть - кластер»

В данной сети, которая характерна для больших организаций и подразделений, увеличивается риск искажения информации и усложняется задача влияния руководства. Но такое влияние не является не-

возможным, т.к. источник информации по-прежнему остается ограниченным количеством людей.

Всем хорошо известно, какое отрицательное влияние может оказать на мотивацию и производственное поведение сотрудников распространение заведомо ложной информации (слухов). Руководство любой организации должно быть готово к нейтрализации этого эффекта. Как показывают исследования, наиболее действенным способом борьбы со слухами является их немедленное опровержение конкретными фактами. Если это не удастся сделать в короткие сроки, руководству следует сменить тактику – вместо прямого опровержения слухов, следует попытаться сконцентрировать внимание сотрудников на других аспектах проблемы, ставшей предметом ложной информации.

10.3. Преграды в организационной коммуникации. Повышение эффективности организационной коммуникации

В дополнение к межличностным, управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации (и методах совершенствования такого обмена).

1. Искажение сообщений. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщения несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин.

- *Может искажаться непреднамеренно* в силу затруднений в межличностных контактах.

- *Сознательное искажение* информации может иметь место, когда управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

- *Искажения сообщений могут возникать вследствие фильтрации.* Искажаются сообщения по мере их движения вверх, вниз, или с уровня на уровень организации, отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем, чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись

только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности, различные сведения приходится суммировать и упрощать перед тем, как направлять сообщения в разные сегменты организаций (т.к. именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних сообщений и акцентированию других). Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации, или поступление её туда с существенным искажением содержания.

Пример: Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% - до начальников цехов, 20% - до рабочих.

– Могут искажаться сообщения, отправляемые вверх в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководитель высшего звена обладает более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Следовательно, это может приводить к тому, что подчинённый не информирует руководителя о потенциально существующей проблеме (не хочет сообщать начальнику плохие новости). Подчинённые часто хотят получить одобрение от руководителя, поэтому они могут говорить ему только то, что он хочет услышать.

Исследования показали, что статусные различия сильно отражаются на качестве обмена информацией.

– причиной ухудшения поступающей вверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти, по сравнению с информацией от их подчинённых.

– может быть страх перед наказанием, ощущение бесполезности этого дела.

2. Информационные перегрузки

Преграды на путях обмена информации могут быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Вполне может случиться, что

волны информации, захлёстывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, которым необходимо принимать неотложные, непрерывные, срочные решения. Руководитель, поглощённый переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; тоже относится и к обмену информацией.

К сожалению, понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

3. Неудовлетворительная структура организации

В организации с многочисленными уровнями управления растёт вероятность информационных искажений, т.к. каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Другой аспект, возможный вызвать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование коллективов, рабочих групп, кадров вообще, а так же способ организации власти и распределения задач.

Конфликты между различными группами и отделами организаций. Ясно, что плохо отработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

Некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации

1. Регулирование информационных потоков

Руководители на всех уровнях должны представлять собственные потребности в информации, своих начальников, коллег и подчинённых. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребителей, а так же других потребителей информации в организации. Он должен

уметь определять, что такое «слишком мало» и «слишком много». Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а так же его отдела и подчинённых.

2. Управленческие действия.

Руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчинёнными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы. Периодические встречи с участием всех подчинённых (совещания). Подчинённые могут добиваться таких встреч по своей инициативе. Все эти примеры суть отражения ролей, контролёра, распределителя и источника в информационном процессе.

Обсуждение и пояснение новых планов, вариантов, стратегий, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного контроля.

3. Системы обратной связи

Как обратная связь способствует совершенствованию межличностных отношений, обмену информации, так может действовать и система обратной связи, созданная в организации.

Опрос – получение информации от рук и работников по различным вопросам, перемещение людей из одной части организации в другую, с целью обсуждения определённых вопросов. (Мэр города посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных программ).

4. Система сбора предложений

С целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель – снижение фильтрации или игнорирование идей на пути снизу вверх. Реализуется через ящики для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения (не слишком эффективен, т.к. часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли на пользу организации).

Анонимная телефонная сеть, через которую работники анонимно могут получить информацию и задать вопросы о назначениях, продвижениях (отвечают сразу или ответы печатаются на информационном бюллетене).

5. Информационные бюллетени, публикации и видеозал организации. Относится к крупным организациям. Ежемесячно, где содержится информация для всех работников (выходят статьи с обзором предложений, охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции). Технология видеозаписи – средство формирования информационных каналов. Раз в квартал выпуск видеогазеты освещает главные события в компании (чтобы ознакомиться с реорганизацией).

Вопросы для самопроверки

1. Что такое организационная коммуникация видов?
2. Перечислите основные направления коммуникационных потоков в организации. Их цель, форма.
3. В чем суть формальной и неформальной организации коммуникации?
4. Какие преграды могут возникать в организационной коммуникации?
5. Назовите способы совершенствования информационного обмена в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебное пособие содержит необходимый теоретический материал, вопросы для самопроверки и задания по курсу «Управление персоналом» для студентов заочного отделения. Оно позволяет студентам освоить, закрепить и систематизировать знания по предмету.

Теоретическая часть учебного пособия состоит из основных тем курса «Управления персоналом», касающихся технологии управления персоналом организации, вопросов для самопроверки, тем рефератов и теста. Все это позволяет студентам самостоятельно оценить свои знания и представить структуру всей учебной дисциплины в целом. Теоретические аспекты, рассмотренные в учебном пособии, связаны с организационной деятельности управлению персоналом и непосредственно относятся к задачам научного и организационного управления. Пособие ориентировано на самостоятельность, активность студентов. Рассмотренные темы имеют теоретическое и практическое значение. Они непосредственно относятся к «Управлению персоналом».

Пособие содержит библиографический список по всему курсу. Это помогает студентам более эффективно готовиться к занятиям, развивает умение работать с учебной и научной литературой.

Темы рефератов по дисциплине «Управление персоналом»

1. Возникновение первых организаций, роль организации в жизни человеческого общества.
2. Влияние организационной культуры на результаты деятельности организации.
3. Возникновение первых отделов управления персоналом, их специфика.
4. Специфика управления персоналом в период промышленной революции, в начале XX века, в 50 – 60-е годы, в настоящее время.
5. Стратегия управления персоналом, ее взаимосвязь со стратегией развития организации.
6. Определение приоритетов развития человеческих ресурсов организации (направление стратегического планирования). (На примере какой-либо компании).
7. Стратегии управления человеческими ресурсами, преимущества и недостатки каждого из них.
8. Планирование человеческими ресурсами и связь этого процесса со стратегией развития организации и стратегией управления персоналом.
9. Профессиональное развитие (обучение) в управлении персоналом и его влияние на организацию, ее сотрудников, общество в целом.
10. Основные элементы цикла профессионального обучения, содержание программы и выбор методов профессионального обучения.
11. Планирование и подготовка резерва руководителей.
12. Процесс планирования и развития молодых сотрудников с лидерским потенциалом (high-potentials, high-flyers, fast-track employees и т.д.; в русском языке утвердился термин «хай-по» - от английского сокращения high-po (высокий потенциал), основные сложности при работе с хай-по.
13. Методы развития карьеры в современной организации.
14. Преимущества систематической и регулярной оценки персонала.
15. Нетрадиционные подходы к оценке персонала, их преимущества и недостатки.
16. Традиционная система компенсации, ее основные недостатки и пути их преодоления.
17. Система льгот, факторы которые необходимо учитывать при определении набора льгот.
18. Мотивационный механизм активизации деятельности в системе организации.

19. Современные тенденции в развитии мотивации. Российский и зарубежный опыт. Типы управления персоналом.
20. Японская система управления персоналом.
21. Американская модель, управления персоналом.
22. Понятие «обогащение» и «расширение» труда. Влияние стиля руководства на процесс управления персоналом.
23. Этика деловых отношений.
24. Организационная культура. Целенаправленное формирование организационной культуры.
25. Контроль трудовой и исполнительской дисциплины подчиненных.
26. Стресс в трудовом коллективе. Управление стрессами и их нейтрализация.
27. Конфликты в трудовом коллективе. Субъекты управления конфликтами в коллективе и их функции.
28. Современные тенденции в повышении качества условий труда.
29. Управление производительностью и нормированием труда.
30. Текучесть кадров и абсентеизм.

Тест по дисциплине "Управление персоналом"

1. Какой перечень задач точнее характеризует содержание управления персоналом. Выбрать и указать только одну группу задач управления персоналом:
 - а) использование собственных человеческих ресурсов, разделение труда, укрепление дисциплины труда;
 - б) контроль за соблюдением трудового законодательства администрацией предприятия;
 - в) планирование и развитие профессиональной карьеры, стимулирование труда, профессиональное обучение;
 - г) найм персонала, организация исполнения работы, оценка, вознаграждение и развитие персонала.
2. Принцип комплексности подразумевает:
 - а) многовариантную проработку предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства;
 - б) учет всех факторов, воздействующих на систему управления персоналом;
 - в) ориентированность на развитие производства, опережение функций управления персоналом функций, направленных на обеспечение функционирования производства.
3. Выделите основные группы методов управления персоналом в организации (при необходимости указать несколько):
 - а) административные;
 - б) экономические;
 - в) статистические;
 - г) социально-психологические;
 - д) стимулирования.
4. Какой метод управления персоналом отличается прямым характером воздействия:
 - а) административные;
 - б) экономические;
 - в) социально-психологические.
5. Какие методы имеют косвенный характер управленческого воздействия (при необходимости указать несколько):
 - а) административные;
 - б) экономические;
 - в) социально-психологические.
6. К каким методам управления персоналом Вы отнесете разработку положений, должностных инструкций:
 - а) административные;
 - б) экономические;
 - в) социально-психологические.
7. Стандартизированная форма изложения содержания работы на конкретном рабочем месте в определенное время является:

- а) должностной инструкцией;
 - б) оценочным листом сотрудника;
 - в) листом интервьюера;
 - г) анкетой работника.
8. Форма организации рабочего времени, при которой для отдельных сотрудников или их группы допускается саморегулирование начала, окончания и общей продолжительности рабочего дня представляет использование:
- а) стандартных режимов работы;
 - б) гибких режимов рабочего времени;
 - в) частичной занятости.
9. Занятость сотрудника выполнением трудовых обязательств в течение меньшей по сравнению с законодательно установленными нормами продолжительности ежедневной и еженедельной работы представляет использование:
- а) стандартных режимов работы;
 - б) гибких режимов рабочего времени;
 - в) частичной занятости.
10. Формой частичной занятости персонала являются следующие (при необходимости указать несколько):
- а) скользящий график;
 - б) переменный день;
 - в) очень гибкий график;
 - г) деление рабочего места;
 - д) разделение работы;
 - е) временный частичный найм;
 - ж) частичная ставка;
 - з) надомничество;
 - и) совместительство;
 - к) гибкое размещение рабочего места.
11. Использование гибких режимов работы в организации позволяет (при необходимости указать несколько):
- а) избавиться от бесперспективных работников;
 - б) обеспечить стабильность "ядра" персонала;
 - в) сократить нехватку персонала за счет собственных источников рабочей силы;
 - г) сдерживать уровень безработицы;
 - д) обеспечить рост производительности труда;
 - е) снизить текучесть;
 - ж) сократить оплату сверхурочных часов.
12. Адаптация - это:
- а) приспособление работника к новым профессиональным, социальным и организационно-экономическим условиям труда;
 - б) взаимное приспособление работника и организации путем постепенной вработываемости сотрудника в новых условиях;
 - в) приспособление организации к изменяющимся внешним условиям.

13. Исследования показывают, что больше, чем половина рассмотренных организаций заполняют большинство вакантных мест первичного рынка труда за счет внешних источников привлечения персонала:
- а) да;
 - б) нет.
14. Как обеспечить эффективную интеграцию нового сотрудника в организацию (указать при необходимости несколько вариантов):
- а) достоверная и полная предварительная информация об организации и подразделении, где предстоит работнику трудиться;
 - б) использование испытательного срока для новичка;
 - в) регулярные собеседования новичка с руководителем его подразделения и представителем кадровой службы;
 - г) введение в должность.
15. Какой комплекс кадровых мероприятий уменьшает приток новых людей и идей в организацию:
- а) продвижение изнутри;
 - б) компенсационная политика;
 - в) использование международных кадров.
16. Люди, приходящие в отдел кадров в поиске работы, есть:
- а) самопроявившиеся кандидаты;
 - б) безработные;
 - в) неквалифицированные работники.
17. Краткая трудовая биография кандидата является:
- а) профессиограмма;
 - б) карьерограмма;
 - в) анкетой сотрудника;
 - г) рекламным объявлением.
18. Исследования показывают, что правдивая предварительная характеристика работы сокращает текучесть рабочей силы впоследствии:
- а) да;
 - б) иногда;
 - в) нет.
19. К наименее достоверным тестам отбора кандидатов относятся:
- а) психологические тесты;
 - б) проверка знаний;
 - в) проверка профессиональных навыков;
 - г) графические тесты.
20. Наиболее достоверным методом оценки способностей кандидата выполнять работу, на которую он будет нанят, является:
- а) психологические тесты;
 - б) проверка знаний;
 - в) проверка профессиональных навыков;
 - г) графический тест.
21. Ряд конкретных мер, необходимых для принятия решения о найме нескольких из возможных кандидатур есть:

- а) отбор кандидатов;
 - б) найм работника;
 - в) подбор кандидатов;
 - г) заключение контракта;
 - д) привлечение кандидатов.
22. Метод, позволяющий объективно оценить соответствие кандидатов требованиям работы, является метод:
- а) анализ анкетных данных;
 - б) профессиональное испытание;
 - в) экспертиза почерка.
23. Что представляет процесс набора персонала:
- а) создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов на вакантную должность;
 - б) прием сотрудников на работу;
 - в) процесс селекции кандидатов, обладающих минимальными требованиями для занятия вакантной должности.
24. Квалифицированный персонал набирать труднее, чем неквалифицированный. В первую очередь, это связано с (при необходимости указать несколько):
- а) привычкой тех, кто работает;
 - б) приемом по рекомендательным письмам;
 - в) требованием со стороны самой работы;
 - г) недостаточной практикой набора.
25. К преимуществам внутренних источников найма относят (выбрать правильные ответы):
- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
 - б) появление новых идей, использование новых технологий;
 - в) появление новых импульсов для развития;
 - г) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.
26. К достоинствам внешних источников привлечения персонала относят (выбрать правильные ответы):
- а) низкие затраты на адаптацию персонала;
 - б) появление новых импульсов для развития;
 - в) повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом у кадровых работников.
27. Что следует понимать под текучестью персонала (при необходимости указать несколько):
- а) все виды увольнений из организации;
 - б) увольнения по собственному желанию и инициативе администрации;
 - в) увольнения по сокращению штатов и инициативе администрации;
 - г) увольнение по собственному желанию и по сокращению штатов.
28. Развитие персонала - это:
- а) процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач;

- б) процесс периодической подготовки сотрудника на специализированных курсах;
 - в) обеспечение эффективной управленческой структуры и менеджеров для достижения организационных целей.
29. Какие методы наиболее эффективны для обучения персонала поведенческим навыкам (ведение переговоров, проведение заседаний, работа в группе). При необходимости указать несколько:
- а) инструктаж;
 - б) ротация;
 - в) ученичество и наставничество;
 - г) лекция;
 - д) разбор конкретных ситуаций;
 - е) деловые игры;
 - ж) самообучение;
 - з) видеотренинг
30. Какие методы наиболее эффективны для обучения техническим приемам (ремонт несложной бытовой техники, электродвигателей, прием коммунальных платежей, расчет процентов по вкладам). При необходимости указать несколько:
- а) инструктаж;
 - б) ротация;
 - в) ученичество и наставничество;
 - г) лекция;
 - д) разбор конкретных ситуаций;
 - е) деловые игры;
 - ж) самообучение;
 - з) "сидя рядом с Нелли".
31. Карьера - это:
- а) индивидуально осознанная позиция и поведение, связанное с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека;
 - б) повышение на более высокую ступень структуры организационной иерархии;
 - в) предлагаемая организацией последовательность различных ступеней в организационной иерархии, которые сотрудник потенциально может пройти.
32. Стадии профессиональной карьеры каждый сотрудник может ли пройти последовательно, работая в различных организациях:
- а) да;
 - б) нет.
33. Выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы, есть проявление внутриорганизационной карьеры:
- а) горизонтального типа;
 - б) вертикального типа;

- в) центростремительного типа.
34. Доверительные обращения руководителя к сотруднику есть проявления внутриорганизационной карьеры:
- а) горизонтального типа;
 - б) вертикального типа;
 - в) центростремительного типа.
35. Какой метод позволяет наиболее точно определить характер и содержание потребности в обучении персонала:
- а) анализ исполнения работы;
 - б) анализ проблем в линейно-функциональных подразделениях;
 - в) балансовый метод.
36. Каковы причины высвобождения работников в организации (при необходимости указать несколько):
- а) структурные сдвиги в производстве;
 - б) перемещения работников внутри организации;
 - в) текучесть кадров;
 - г) повышение технического уровня производства;
 - д) изменение объемов производства.
37. Что понимается под традиционной системой аттестации работника:
- а) процесс оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый непосредственным руководителем;
 - б) процесс комплексной оценки эффективности выполнения сотрудником своих должностных обязанностей, осуществляемый специально формируемой комиссией в соответствии с Положением о порядке проведения аттестации работников;
 - в) процесс оценки выполнения сотрудником своих должностных обязанностей его коллегами.
38. Аттестация работников представляет собой процедуру определения соответствия квалификации, результативности деятельности, уровня знаний и навыков сотрудников, их деловых, личностных и иных значимых качеств требованиям занимаемой должности:
- а) верно;
 - б) частично верно;
 - в) неверно.
39. Правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические, профессиональные отношения между работодателем и наемными работниками в организации, есть:
- а) трудовое соглашение;
 - б) трудовой договор;
 - в) коллективный договор;
 - г) трудовой контракт.
40. Что включает в себя система управления персоналом (при необходимости указать несколько):
- а) функциональные подразделения;

- б) функциональные подразделения и их руководителей;
- в) функциональные подразделения, их руководителей и линейных руководителей;
- г) общее руководство организацией.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алашев, С. Ю. Подшипниковый завод «Кольцо»: консерватизм формальных и неформальных структур / С.Ю. Алашев, И.Н.Тартаковская, Е.М. Лаптева // Предприятие и рынок: динамика управления и трудовых отношений в переходный период.- М., 1997. - С. 121.
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах: учеб. пособие/ В.Р. Веснин. - М.: ТК Велби: Изд-во Проспект, 2008. - 96 с.
3. Грачев, М.А. Суперкадры. - М., 1993. - С. 109.
4. Егоршин, А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. - 3-е изд. – Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 720 с.
5. Еремина, Е.В.Управление персоналом. А.П. Егоршин 2001г. р. 60). (Краткий курс управление персоналом В.М. Цветаев 2001г. р.71).
6. Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации. / Учебник р. 315 к семинару. Управление персоналом организации. Краткий курс / - 2002 г. р. 317.
7. Кондратьев, В.В. HR – инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала / В.В.Кондратьев, Ю.А.Лунева. – М.: Эксмо, 2007. – 512 с. – (Серия «Навигатор для профессионал»)
8. Лукичева, Л.И. Управление персоналом: курс лекций: практические задания: учебное пособие по специальности «Менеджмент» / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина; - 3-е изд. – стер. И-М.: Омега-Л, 2007.-264 с.
9. . Маслов, В.И. Учебное пособие (с. 8, 12). Управление персоналом предприятия. М-Новое 2001, р. 175).
10. Мескон, М. Х., Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М.Н. Альберт, Ф.А. Хедоури; - М., 1992.- С. 576-577.
11. Монтэ, П. Египет Рамсесов. М., 1989. - С. 136-137.
12. Оучи, У.Г. Методы организации производства: японский и американский подходы /У.Г. Оучи // М.:1984.- С. 106—107.
13. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. Сер. Управление персоналом. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 285 с.
14. Пушкарев, Н.Ф. Практикум по кадровому менеджменту: учеб. пособие/ Н.Ф. Пушкарев, Е.В. Троицкая, Н.Н. Пушкарев.- М.: Финансы и статистика, 1999.-160 с.
15. Ромашев, О.В. Ромашева, Л. О.. Социология и психология управления М. 2002г. - р. 449.

16. Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами: Модуль IV / В.В. Травин, М.И. Магура, М.Б. Курбатова // учеб.-практич. пособие. - 2-е изд., испр. - М.: Дело. 2005. - 128 с.

17. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова; 2-е изд., перераб. и доп.- М.: ИНФРА-М. Сер. Высшее образование.- 2002. - 638 с.

18. Цветаев, В.М. Управление персоналом / В.М. Цветаев. – С. - Пб: Питер, 2004. - С. 10-15.

19. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Издательство М ЗАО «Бизнес-Школа» «ИНТЕЛ-СИНТЕЗ» 2002. р.151).

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
Введение	4
Тема 1. «Управление персоналом. Предмет, объект, задачи, методы. Основные понятия»	5
Тема 2. «Технология управления персоналом организации»	13
Тема 3. «Испытательный срок»	31
Тема 4. «Адаптация персонала»	37
Тема 5. «Обучение персонала»	46
Тема 6. «Аттестация кадров»	55
Тема 7. «Карьера»	63
Тема 8. «Движение персонала организации. Высвобождение»	76
Тема 9. «Трудовая и исполнительская дисциплина»	88
Тема 10. «Организационная коммуникация»	97
Заключение	109
Темы рефератов по дисциплине «Управление персоналом»	110
Тест по дисциплине «Управление персоналом»	112
Библиографический список	119