

UNIVERSITATEA DE STAT „ALECU RUSSO” DIN BĂLȚI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI PSIHOLOGIE ȘI ARTE
CATEDRA ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

Курс лекции
УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Составитель:
докт, конф, Лариса ЗОРИЛО

БĂLȚI, 2020

ВВЕДЕНИЕ

Данный курс лекций предназначен для студентов второго цикла обучения, изучающих предмет «Управление человеческими ресурсами».

Его включение в учебный процесс объясняется важностью подготовки будущих менеджеров образования к управлению образовательными учреждениями в свете современной концепции управления человеческими ресурсами, а также необходимостью формирования у студентов компетенции в этой области, которая обеспечивает лидерство в конкурентной борьбе на рынке образовательных услуг и становится гарантией успеха деятельности образовательной организации.

Основной целью учебной дисциплины «Менеджмент управления человеческими ресурсами» является формирование теоретических знаний и навыков по построению, изменению, развитию системы управления человеческими ресурсами образовательной организации, технологии управления человеческими ресурсами.

Предметом данной дисциплины являются отношения, складывающиеся в процессе управления людьми, а овладение студентами компетенциями в этой области будет залогом их успешной деятельности в организации.

В данном курсе лекций рассмотрены основные положения политики и стратегии управления персоналом в организации, технологии подбора и оценки персонала, подходы к его адаптации и оценке, разработки системы развития персонала, формирования кадрового резерва.

Также охарактеризованы системы мотивации, стимулирования и вознаграждения персонала, приведены подходы к управлению поведением персонала.

Учебный курс написан в соответствии с Куррикулумом дисциплины «Управление человеческими ресурсами», для студентов изучающих проблемы управления человеческими ресурсами в современных организациях.

В данном курсе лекций использованы учебники и учебные пособия следующих авторов: Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 688 с.; Карташова, Л.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник / Л.В. Карташова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 235 с.; Потемкин В.К. Управлении персоналом: Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2010. – 432 с.; Chicu V. Metodologia luării deciziilor în cadrul educațional. În: Management educațional : Ghid metodologic. Chișinău: CEP USM, 2013, p. 313-328.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	1
-----------------------	----------

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.

1.1.Эволюция менеджмента управления человеческими ресурсами.....	2
1.2.Современная концепция управлением человеческими ресурсами.....	10
1.3. Система управления человеческими ресурсами, её цели и функции.....	17
1.4. Роль руководителя в управлении человеческими ресурсами.....	22
1.5. Современная кадровая политика.....	25

ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, НАБОР, ОТБОР, ПРИЕМ, АДАПТАЦИЯ И СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

2.1. Основные правила менеджмента при наборе и отборе персонала, критерии эффективности принимаемых в этом направлении решений.....	39
2.2.Основные группы требований к кандидатам при приёме на работу.....	47
2.3. Руководство процессом адаптации персонала.....	49
2.4. Подход к кандидатам через ключевые компетенции.....	54
2.5. Внешние и внутренние источники набора персонала.....	61
2.6. Увольнение персонала.....	65

ГЛАВА 3. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ

3.1. Анализ потребности в обучении работников.....	72
3.2. Организационные формы и методы обучения персонала в системе непрерывного образования.....	75
3.3. Планирование и развитие карьеры, основы лидерства.....	80
3.4. Мотивация и стимулирование труда в коллективе.....	93
3.5.Особенности мотивации педагогов.....	101
3.6.Краткая характеристика мотивационных теорий.....	108

ГЛАВА 4. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

4.1. Оценка персонала в системе эффективности принимаемых кадровых решений.....	114
4.2. Использование оценки результатов труда работников при принятии кадровых решений.....	117
4.3. Основные принципы и методы оценки персонала.....	125
4.4. Доведение оценки труда до исполнителей.....	132
4.5. Комплексная оценка эффективности кадровых решений по оценке персонала.....	133

ГЛАВА 5. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

5.1. Отличительные особенности стратегического управления человеческими Ресурсами.....	150
5.2. Модели стратегий управления человеческими ресурсами.....	153
5.3. Стратегии повышения организационной эффективности управления человеческими ресурсами.....	161
5.4. Стратегии изменений.....	168
5.5. Способы реализаций стратегий.....	175
5.6.Зарубежный опыт стратегического управления человеческими ресурсами..	183

ГЛАВА 1. СТРАТЕГИЯ И ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.

Компетентность:

Знать:

- Основные этапы развития системы управления человеческими ресурсами;
- Основные концепции УЧР, их преимущества и недостатки;
- основополагающие положения концепции современной УЧР.

Уметь:

- Работать с информацией о состоянии человеческих ресурсов в историко-социологическом аспекте;
- Давать оценку внедрению современной концепции управления человеческими ресурсами;
- Вносить свой вклад в принятие деловых решений, касающихся внедрения преимуществ современной системы УЧР.

1.1. Эволюция менеджмента управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами, как специализированная функция в организации начала официально формироваться незадолго до 1900 г. До этого времени большинство решений относительно найма, увольнения, профессиональной подготовки и урегулирования вопросов заработной платы принималось отдельными менеджерами. Исследования в области научного управления, проводившиеся Фредериком Тейлором и другими учеными начиная с 1885 г., оказали помощь руководителям организации в определении способов придания работе большей эффективности и снижении ее утомительности, повышая таким образом производительность труда работников.

Концепция Ф. Тейлора

Пионером «научного управления» считается Ф. Тейлор, совершивший подлинный переворот в организации труда и производства после публикации своей книги «Принципы научного управления». Он считал менеджмент точной наукой, покоящейся на фундаменте точных знаков, правил, принципов. Система, предложенная Тейлором, предполагала строгое разделение управленческих и исполнительских функций. Он установил, что работа по управлению — это определенная специальность и организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот вывод способствовал становлению нового менталитета производственных отношений, характерных для крупного машинного производства того периода.

Основным объектом, применительно к которому формируются теоретические и методические положения управления в системе Тейлора, является производственный персонал, рабочие. Важнейшей задачей менеджера он считал получение прибыли за счет наивысшей интенсивности труда рабочих, находившихся в непосредственном подчинении данному руководителю. Именно на менеджера возлагалась вся ответственность за организацию труда на вверенном ему участке производства. Усилия рабочих должны быть сосредоточены исключительно на выполнении производственных заданий в соответствии с установленными требованиями, касающимися не только трудовых приемов, но даже отдельных движений.

Данный метод управления персоналом предусматривал:

- углубленное изучение процесса труда с целью определения наиболее рациональных приемов и действий, режимов работы техники, если таковая имелась на данном рабочем месте (разделение труда);
- проектирование наиболее рационального (оптимального) процесса труда либо процедуры для выполнения конкретной индивидуальной работы (групповые процессы труда по системе Тейлора не проектировались);
- подбор и обучение работников рациональным приемам труда;
- выбор эталонного работника («хорошего работника»), в полной мере усвоившего «урок» и овладевшего рациональными приемами выполнения типичной для данного участка производства и для данной профессии работы;
- расчет норм выработки на основе ранее определенной эталонной трудоемкости выполнения работ «хорошим работником»;
- разработку предложений по экономическому стимулированию работников с целью перевыполнения ими установленных норм выработки.

Методы УЧР, предложенные Тейлором и его последователями, характеризуются следующими основными чертами:

- индивидуальная ответственность каждого работника организации за выполнение служебных обязанностей и производственных заданий;
- жесткое разделение сфер деятельности и ответственности между управленческим и производственным персоналом;
- приоритет индивидуальных форм организации и стимулирования труда над коллективными формами;
- проектирование рациональных приемов и методов труда по принципу минимизации времени на их выполнение;
- нормирование труда;

- выраженное преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами;
- преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления.

Благодаря разработке концепции научного УЧР менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. Было доказано, что методы, используемые в науке и технике, можно успешно применять в практической деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Концепция административного управления

В ее рамках в 1920-е гг. было сформулировано понятие организационной структуры организации, как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). Эта концепция направлена на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивалось за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией нужно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать поставленных целей.

Основателем этой концепции считается А. Файоля, который обосновал 14 принципов административной деятельности управленческого персонала:

- Разделение труда с целью повышения эффективности производства без роста затрат усилий.
- Власть — ответственность. Власть немыслима без ответственности, т.е. без санкций, сопровождающих ее действия. Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.
- Дисциплина — это повиновение, усердие, особая манера поведения, внешние знаки уважения. Состояние дисциплины в организации существенно зависит от достоинства его руководителей.
- Единство распорядительства. Служащему может давать приказание относительно какого-либо действия только один начальник. -Единство руководства — один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.
- Подчинение частных интересов общим. В организации интересы служащих не должны ставиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, одинаково заслуживающие признания. Необходимо их согласовать. Это одна из главных трудностей управления.
- Вознаграждение персонала — это оплата за выполненную работу. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять и нанимателя, и служащего.

-Централизация не может быть хороша или плоха сама по себе: она бывает принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителей и обстоятельств, но в большей или меньшей степени существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации — вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.

-Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низших и кончая высшими.

-Порядок. Формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.

-Справедливость. Для поощрения персонала к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью надо относиться к нему благожелательно. Справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.

-Постоянство состава персонала. Текучесть персонала — одновременно причина и следствие плохого состояния дел. Тем не менее смены в составе организации неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть. Некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие отказываются брать на себя более ответственную работу.

-Инициатива — возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и свобода осуществления относятся к категории инициативы.

-Единение персонала. Персонал не стоит разделять. А. Файоль говорил, что разделять враждебные силы, чтобы их ослабить, — дело искусное, но разделять свои собственные силы внутри предприятия — тяжелая ошибка.

Файоль предложил специальные правила управления персоналом в виде должностных требований к руководителю.

Концепция бюрократического управления

Значительную роль в развитии методов УЧР государственных служб сыграли труды немецкого социолога М. Вебера (1884—1920) и представленная им концепция бюрократического управления. Им выделены важнейшие принципы, в совокупности составляющие действенный метод управления кадрами государственных организаций. Этот метод, возникший в начале XX в., не потерял своего значения и в наши дни

К принципам бюрократического метода управления кадрами Вебер относил:

- четкую фиксацию формальных должностных обязанностей каждого служащего;
- определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности;
- единообразие осуществления формализованных процедур в процессе управления;

- объективность в реализации управленческих процедур, достигаемую на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности;
- строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям;
- периодическую аттестацию кадров для оценки компетенции служащих и для принятия решения о выдвижении их на вышестоящие должности.

Отрицательные черты бюрократической системы:

- превращение средства в самоцель, преувеличение значимости правил;
- упорство в сохранении секретности, недопущение других к своим обязанностям;
- стремление действовать безупречно (без ошибок, обезличенное отношение к делу).

Это приводит к стремлению сотрудника решать только те задачи, которые можно выполнить безупречно, а для остальных возможны следующие ситуации:

- сотрудник начинает ссылаться на различные проблемы и безгранично требовать ресурсы, а в конце не выполняет задачу;
- категорически отказывается от выполнения задач, для которых остается вероятность неудачи;
- все дела начинает безгранично «раздувать»;
- нормой поведения становится «перестраховка»
- практикуется наблюдение «со стороны» за теми, кто выполняет сложное дело.

Концепция экономического управления

Идеи концепции экономического управления были реализованы в рамках теории человеческих отношений (экономической психологии).

В последнее десятилетие эта научная дисциплина особое внимание уделяет психологии предпринимательской деятельности. В этом явлении соединились экономика и психология. Известные ученые Дж. Милль и Й. Шумпетер включили в свой анализ предпринимательства категории риска и инновации, поскольку постановка для фирмы новой цели представляет собой большую творческую работу, включающую всестороннее рассмотрение идеи, постановку прогнозов на повышение статуса организации.

Две модели экономического поведения руководителя

Модель экономического поведения	
руководители-предпринимателя	классического менеджера
Стремление к экономической независимости и опоре на собственные силы.	Стремление к продвижению по службе. Умение управлять рабочей группой, что занимает основное время менеджера. Положительные социальные потребности. Индивидуальная положительная мотивация. Совпадение личных и организационных целей. Совмещение социальных ролей.
Стремление к смене персонала в случае необходимости. Ориентация на существо проблемы, а не на структуру управления.	Адекватная самооценка.
Применение «разумного риска», основанного на расчете.	Отсутствие смысловых и психологических барьеров в общении с персоналом.
Готовность инвестировать большие суммы денег, приносящие отдачу. Отношение к неудачам как к своеобразным урокам на будущее. Полная самоотдача и ориентация на собственное мнение	Высокая степень самоорганизации. Адекватность восприятия других людей. Отсутствие агрессивности. Высокое развитие навыков коммуникации. Наличие эмпатии. Высокая стрессоустойчивость

Концепция «Школа человеческих отношений»

Автор этой концепции Ч. Бернارد. С позиций системного подхода он оценил перспективы распространения малых групп на производстве. При определенных условиях малые группы укрепляют социальную структуру организации и позволяют увеличить производительность труда на основе взаимодействия работников в процессе производства.

Его считают основоположником школы человеческих отношений, в рамках которой были обоснованы психологические приемы повышения производительности, улучшения социальной атмосферы на предприятиях, сглаживания конфликтов между рядовым персоналом и администрацией. Работника стали рассматривать как личность, участвующую в производственном процессе, что привело к широкому использованию методов морального стимулирования. Значительные усилия и средства стали направляться на создание оптимальных условий труда и быта работников (развивались эргономика, индустриальная психология и социология). Менеджмент приобрел новую ориентацию — социально-психологическую. В рамках функций руководителя были выделены помимо

экономических социальные задачи (создание и стабилизация эффективно работающих коллективов и групп).

Исследования человеческих отношений способствовали:

- увеличению внимания к социальным, групповым потребностям человека;
- обогащению рабочих мест;
- «приземленность управления», «менеджменту участия»;
- повышению роли неформальных отношений в коллективе;
- развитию средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.

Концепция «Школа поведенческих наук»

В соответствии с пониманием школы поведенческих наук важнейшими мотиваторами могут и должны стать характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации и, наконец, возможность управлять своим трудом. Рост значимости труда в качестве мотиватора происходит в условиях изменения уровня человеческих ресурсов — роста уровня культуры, образования, квалификации, усложнения и повышения потребностей и ценностных ориентаций. Характер труда в современных организациях обуславливает необходимость творческого начала в исполнителе и расширения границ самоуправления.

Активизация мотивирующих факторов способна обеспечить максимально возможное участие персонала в делах организации — от принятия самостоятельных и ответственных решений на

Подтверждением вышеизложенного является опыт Японии. Отличительная особенность японской организации — отсутствие достаточно четкого разграничения уровней власти и ответственности. Управляющий, от которого исходит инициатива, составляет специальный документ, называемый «рингисе», в котором описываются проблема и пути ее разрешения. Затем он передается для обсуждения в те подразделения, деятельность которых затронута выдвинутой проблемой, включая подразделения и сотрудников, от которых можно получить необходимую информацию по данному вопросу или помощь в осуществлении предлагаемых мер.

На предварительной стадии идет активная подготовка условий для достижения согласия большинства заинтересованных руководителей, сотрудников, групп и подразделений. Широкая информированность среднего звена менеджеров положительно влияет на дальнейшую реализацию решения. При этом распространению информации по неформальным каналам и связям придается большее значение, чем формальным.

В японских фирмах обращается особое внимание на «высвечивание» всех граней проблемы, последствий (прямых и косвенных) принимаемых решений. После того как «рингисе» обойдет всех заинтересованных лиц, управляющий того уровня, на котором оно было составлено, передает документ на следующий, более высокий уровень управления. Здесь процедура повторяется. Поднимаясь столь сложным путем все выше и выше по иерархической лестнице, «рингисе» попадает, наконец, к управляющему высшего ранга (вице-президенту или президенту компании). После одобрения им документа решение считается принятым и получает статус директивы.

В 30-е гг. 19 века принятие нескольких крупных законов о труде привело к росту профсоюзов. Зависимость коллективного соглашения и взаимоотношений между профессиональными союзами и руководствами последовавших за ростом влияния профессиональных союзов *в 40-е и 50-е гг.*, расширила сферу ответственности подразделений, занимающихся вопросами управления человеческими ресурсами.

Ведение учета заработной платы и пенсионных начислений работников, поддержание связей с учебными заведениями, а также организация корпоративного отдыха для работников часто становятся основными задачами кадровых служб. Роль кадровых служб становится более значимой с введением должностей заместителей руководителя по управлению человеческими ресурсами. Расширяется роль оперативной поддержки в области регулирования взаимоотношений между линейными и функциональными подразделениями.

Повышенные законодательные требования и ограничения, ставшие следствием развития социального законодательства *в 60-е и 70-е гг.*, вызвали серьезные изменения в работе по управлению человеческими ресурсами. Персоналу организации пришлось повышать свой профессионализм и уделять больше внимания различного рода законодательным тонкостям в отношении политики и практики. Кроме того, организации стали смотреть по-новому на участие работников в повышении эффективности деятельности организации. В результате автоматизации и изменения должностной структуры повысились производительность и качество работы персонала.

В 80-е гг. стратегическая роль в управлении человеческими ресурсами стала особенно существенной, поскольку организации сокращали свой штат, закрывали заводы или проводили структурную перестройку. Перемещение работников и профессиональная подготовка тех, кто оставался, превратились в основную заботу кадровых подразделений. В 90-е гг. одной из основных сфер интересов управления человеческими ресурсами становится работа в условиях многообразия рабочей силы, кроме того, компьютеризации деятельности кадровых подразделений даже в небольших организациях стали уделять

больше внимания. Значимость прав работников, например, при тестировании на предмет употребления наркотиков и алкоголя и ограничений, устанавливаемых для курящих работников, будет по-прежнему оказывать влияние на управление человеческими ресурсами.

Эволюция концепции управления человеческими ресурсами

Период г.г.	Концепция	Подходы к работнику
1920-1940	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
1950-1970	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
1980-1970	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический курс
XXI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация – для людей.

1.2. Современная концепция управлением человеческими ресурсами

Компетентность:

Знать:

- Характеристику современной концепции УЧР;
- Различие между управлением персонала и управлением человеческими ресурсами;
- Типы управления на основе современных концепций управления человеческими ресурсами;

Уметь:

- Используя ситуационный подход определять необходимый тип управления на основе современной концепции управления человеческими ресурсами в своей организации;
- Уметь внедрять интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации, как важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами;
- Реализовывать принцип современной концепции управления человеческими ресурсами: главное - это признание человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, как ключевого ее ресурса, имеющего экономическую полезность и социальную ценность.

Начиная с 2000 г. по настоящее время кризисные тенденции привели к изменению рабочей силы. Работникам требуется большая гибкость рабочего дня, предоставление некоторых льгот в проводимой в отношении них политике, что приводит к развитию

стратегического планирования, повышению профессиональной подготовки, обязательной компьютерной грамотности персонала. В общих чертах новым стратегическим предназначением функций управления человеческими ресурсами является создание среды, способствующей росту человеческих ценностей, обеспечивающей эффективность используемых ресурсов.

В настоящее время сформирован новый взгляд на УЧР, требующий:

- оказывать содействие, давать оценку и повышать качество управления человеческими ресурсами;
- вносить свой вклад в принятие деловых решений, а также способствовать изменениям, соответствующим основным ценностям организации;
- управлять процессами, связанными с персоналом организаций, за которые отделы работы с человеческими ресурсами несут непосредственную ответственность.

Переход на рыночные отношения ослабил централизованную систему управления людьми. Перед организациями начали вставать принципиально новые задачи, связанные с управлением человеческими ресурсами. Сначала это были вопросы стимулирования работников и создания конкурентоспособных пакетов компенсации, сохранения на предприятии высококвалифицированных специалистов, у которых появилась возможность выбирать место работы и вознаграждение, затем — индексация заработной платы в условиях высокой инфляции и наконец — проблемы повышения производительности и сокращения численности сотрудников под давлением конкуренции.

Современная концепция управления человеческими ресурсами рассматривает персонал как один из важнейших ресурсов организации, необходимого для достижения всех ее целей, в том числе стратегических.

Сотрудники — важнейшее достояние организации, которое надо сохранять, развивать и использовать для успеха в конкурентной борьбе. От характера персонала непосредственно зависят экономические и другие возможности организации. Вот почему интегрирование управления персоналом в общую стратегию организации — важнейшее отличие управления человеческими ресурсами от управления кадрами. При этом любые управленческие решения должны учитывать человеческий аспект, т. е. возможности людей и влияние на персонал.

Организации, практикующие современную концепцию управления человеческими ресурсами, как правило, отличаются более высокой эффективностью, большей степенью удовлетворения потребностей потребителей. В них лучше система мотивации и карьерные перспективы, меньше несчастных случаев, прогулов, ниже текучесть кадров, выше удовлетворенность трудом.

Концепция управления человеческими ресурсами организации

- Обеспечивает гарантии долгосрочной занятости и внутреннего профессионального развития персонала
- Обращается к культурным факторам роста производительности труда персонала
- Организует выстраивание горизонтальных и вертикальных карьерных лестниц для персонала
- Формирует корпоративную систему ценностей объединяющих разные категории персонала
- Стимулирует развитие творческих способностей персонала

С развитием теории управления человеческими ресурсами продолжает развиваться теория управления людьми; обе теории широко применяются в управлении персоналом. Можно выделить следующие этапы: изучение личных качеств руководителя и набора необходимых качеств; исследование стиля руководства и его поведения в разных ситуациях; создание модели ситуационного стиля руководства, учитывающего четыре фактора: руководитель, подчиненные, задание и ситуация.

Уточненное определение понятия «Управление человеческими ресурсами»:

– это современный стратегический подход к управлению персоналом, согласно которому работники являются ключевым ресурсом компании, кадровая политика становится важнейшим приоритетом высшего линейного руководства, оценка персонала производится на основе анализа эффективности инвестиций в человеческий капитал, методы управления переориентируются в сторону усиления корпоративной культуры и создания научающейся организации на основе управления знаниями, показатели эффективности базируются на критериях адаптивности, скорости принятия решений и успехе работы в команде.

Данное понятие отражает существенные отличия концепции УЧР от УП

В данной таблице представлены различия в управлении человеческими ресурсами и управлением персоналом.

Различия между концепциями УП и УЧР

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточие на потребностях и правах персонала	Сосредоточие на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать, а также как издержки, которые необходимо контролировать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджмента	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов / подразделений	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

6

Типы управления на основе современных концепций управления человеческими ресурсами

Управление по результатам

Эта система управления с заданием результатов при децентрализованной организации руководства. Задачи делегируются рабочим группам и определяется достижение конкретных результатов. Такая система имеет различные этапы задания результатов, этапы измерения результатов и этапы контроля результатов. Делегированные из центра задачи контролируются на основе их сравнения с полученными результатами.

Управление по результатам - это система не только управления, но и мышления и поведения членов организации. Авторы этой концепции Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен, П. Поренне и Й. Ниссинен считают, что залогом успеха корпоративных стратегий является желание работников достичь определенных результатов. Поэтому целевое управление делает основной упор на мотивацию человеческих ресурсов, обеспечение сотрудничества между всеми членами трудового коллектива, развитие работников, постоянное обогащение труда.

Таким образом, управление по результатам можно определить как процесс, направленный на достижение поставленных задач и результатов, в котором:

- с помощью процесса планирования определяются в разных интервалах времени устремления организации и ее членов (другими словами, требования к результатам и ожидаемые результаты);
- настойчивое осуществление планов подкрепляется сознательным ежедневным управлением делами, людьми и окружением;
- результаты оцениваются для принятия решений, ведущих к проведению последующих мероприятий.

Управление посредством мотивации

Эта модель опирается на изучение потребностей, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможность интеграции мотивации с производственными требованиями и целями предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата, на реализацию социальных программ.

Мотивационный менеджмент-это построение системы управления на основе приоритетов мотивации, на основе выбора эффективной мотивационной модели.

В управленческой науке разработаны различные мотивационные модели, которые нашли широкое практическое применение в преуспевающих фирмах развитых стран.

Среди них наиболее традиционными являются:

- рациональная мотивационная модель, в основе которой использование материальных стимулов, то есть посредством награждения или взысканий по результатам работы;
- мотивационная модель самореализации, суть которой состоит в активизации внутренних мотивов человека возможности самовыражения, творчество в труде, признание заслуг, расширение самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста;
- мотивационная модель сопричастности (соучастия) через развитие сотрудничества, партнерства, участие в управлении, собственности, делегирование полномочий.

Рамочное управление

Эта модель исходит из того, что сотрудники могут самостоятельно принимать решения в пределах заранее установленных границ (рамок). Рамки могут задаваться важностью процесса, его непредсказуемостью, нормами, которые нельзя нарушать. Технология рамочного управления предполагает следующую последовательность действий: определение задания, получение его сотрудником, создание надлежащей

информационной системы, определение границ самостоятельности и способов вмешательства руководителя.

Рамочное управление создает условия для развития инициативы, ответственности и самостоятельности работников, повышает уровень организованности и коммуникаций в организации, способствует росту удовлетворенности трудом и развивает корпоративный стиль руководства.

Управление на основе делегирования

Делегирование полномочий давно используется в менеджменте, подразумевая передачу подчиненному функций, закрепленных непосредственно за его руководителем, то есть это перевод задач на более низкий уровень. Такая модель управления часто называется Бад-Гарцбургской моделью (основоположник-профессор Р. Хен, работавший в немецком городе Бад-Гарцбург), суть которой состоит в объединении трех действий:

- ясная постановка задачи;
- четкое определение рамок принятия решений;
- четкое разграничение ответственности за действия и результат.

По своему замыслу эта модель направлена на изменение поведения сотрудников через "руководство в единстве с сотрудниками". Разработка этой модели была продиктована убеждением в том, что традиционный авторитарный стиль управления больше не соответствует демократическому общественному устройству, в частности требованиям и способностям современного высококвалифицированного и самостоятельно думающего работника.

Эта модель базируется на следующих принципах:

- производственные решения должны приниматься на тех уровнях, на которых возникает необходимость в них и, где они реализуются;
- производственные решения должны приниматься не отдельными высшими или средними в должностной иерархии руководителями, многими сотрудниками;
- вместо отдельных поручений каждому сотруднику следует предоставлять четко очерченное поле деятельности, в рамках которого он может самостоятельно принимать решения,
- ответственность не должна концентрироваться только у высшего руководства, ее часто должна делегироваться в подразделения, работникам, которые занимаются данными проблемами;
- распределение задач должно следовать не сверху вниз, а снизу вверх по принципу передачи на высший уровень только тех решений, которые не могут компетентно приниматься на нижнем уровне;

- принципы взаимоотношений руководителей и сотрудников должны быть четко определены и оформлены в специальном документе по руководству предприятием. Следование этим принципам обязательно для всех.

Главным достоинством этой модели управления человеческими ресурсами является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности и трудовой мотивации, что в целом повышает эффективность функционирования организации и ее конкурентные преимущества.

Партисипативное управление

Эта модель базируется на предпосылке: если работник принимает участие в делах фирмы, вовлечен в управление и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно.

Партисипативное управление может быть реализовано на базе следующих предпосылок:

- работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу планирования своей трудовой деятельности, ритму работы, технологии решения задач и т.д.;
- руководство привлекает работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы и т.п.;
- работникам предоставляется право контроля качества продукции и установления ответственности за конечный результат;
- работники принимают участие в инновационной, предпринимательской деятельности с различными формами вознаграждения.

С точки зрения методологии управления человеческими ресурсами работники из объекта управления превращаются в субъект управления, который самостоятельно решает проблемы развития организации. На основе самоуправления работник может реализовать свои потребности в самовыражении, признании и соучастии, а предприятие достигает высокой производительности труда и качества продукции.

Предпринимательское управление

Суть данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов.

Главное, что отличает предпринимательскую организацию-это формирование предпринимательской философии, пронизывающей всю систему управления, в том числе и систему управления человеческими ресурсами. Дух творчества, постоянный поиск новых возможностей, коллективное самообучение, партнерство и доверие побуждает работников к самореализации, новаторству и сотрудничеству в рамках собственной организации.

Особенностью такого управления является ориентация на демократичный, а не на принудительный механизм управления, на интеграцию предпринимательских инициатив с планами корпоративных стратегий.

В современной науке и практике менеджмента, происходит постоянный процесс совершенствования, обновления и поиска новых подходов, концепций, идей в области управления человеческими ресурсами как ключевым и стратегическим ресурсом деловых организаций.

На выбор той или иной управленческой модели влияют тип бизнеса, корпоративная стратегия и культура, организационная среда. Модель, успешно функционирующая в одной организации, может оказаться совсем не эффективной для другой, так как не удалось ее интегрировать в организационную систему управления.

При всем многообразии существующих в мире подходов к управлению людьми в организации, отличиях в средствах и методах их практической реализации, можно сформулировать основополагающий принцип современной концепции управления человеческими ресурсами: главное - это признание человеческих ресурсов как решающего фактора эффективности и конкурентоспособности организации, как ключевого ее ресурса, имеющего экономическую полезность и социальную ценность.

1.3. Система управления человеческими ресурсами, её цели и функции

Компетентность:

Знать:

- Системный подход к управлению человеческими ресурсами;
- Основные этапы развития системы управления человеческими ресурсами;
- Систему целей управления человеческими ресурсами;
- Функции системы управления человеческими ресурсами.

Уметь

- Осуществлять системный подход в реализации работы с человеческими ресурсами;
- Реализовывать цели и функции УЧР в своей организации;
- владеть методами решения системных проблем;
- навыками разработки и формулирования кадровой политики.

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится системный подход, который рассматривается, как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами.

Это даёт возможность менеджерам на практике сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами в организации.

Исходной предпосылкой системного анализа является определение целей системы.

Особенность процесса целеполагания системы управления человеческими ресурсами заключается в согласовании экономических и социальных целей.

Например, экономические цели системы направлены на обеспечение эффективности и конкурентоспособности организации за счет рационального формирования, использования и развития человеческих ресурсов. Экономические цели выражаются в приращении прибыли и конкурентных преимуществ компании.

Социальные цели ориентированы на удовлетворение социальных потребностей работников: обеспечение занятости, повышение качества трудовой жизни, профессиональное обучение и повышение квалификации, организацию отдыха, бытового и медицинского обслуживания, правовую защищенность, здоровый морально-психологический климат, стимулирование творчества, самореализацию и т.д.

Главная цель системы управления человеческими ресурсами современной организации рассматривается как рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально-экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников.

Система целей является основой определения функций управления человеческими ресурсами, отражающих специфику содержания управленческой деятельности в сфере трудовых отношений. Системный целостный подход к управлению человеческими ресурсами заключается в интеграции всех функций, ориентированных на человеческие ресурсы в организационной системе.

Ранее многие функции, относящиеся к работникам, были рассредоточены по экономическим, производственно-техническим, юридическим службам предприятий. Сегодня происходит интеграция всех функций управления человеческими ресурсами, которые уже не ограничиваются только учетно-оформительскими, а по своему назначению выполняют аналитические, управленческие, образовательные, информационные и другие задачи.

Таким образом, управление человеческими ресурсами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций), которые тесно взаимосвязаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру управления человеческими ресурсами в организации. Организационную структуру управления человеческими ресурсами можно рассматривать как форму разделения и кооперации управленческой деятельности в сфере трудовых отношений.

Основная цель управления человеческими ресурсами состоит в развитии организационной способности организации достигать успеха за счет использования собственного персонала.

Выделяются *универсальные функции управления человеческими ресурсами*: планирование, организация, координация, регулирование, контроль.

Конкретно-специфические (рабочий инструмент осуществления общих функций):

- административная – составление штатного расписания, разработка должностных инструкций и профессионально – квалификационных требований, отбор, прием, ротация, назначение, увольнение, практика и процедура работы, включая условия трудового контракта, продвижение по службе, перевод на другую работу, дисциплину, жалобы, сокращение штата, политику равных возможностей
- планирования – определение потребности в персонале, оценка имеющегося человеческого ресурса (кадрового потенциала), формирование резерва, планы, прогнозы, программы
- социальная – определение уровня заработной платы и оплаты труда, включая отпуск, пенсию, оплачиваемый больничный лист, социальные льготы, охрана здоровья, выполнение техники безопасности, соблюдение трудового законодательства и других юридических вопросов, связанных с персоналом
- повышения качества деятельности – разработка и реализация предложений по совершенствованию организации труда, работа с персоналом на более высоком уровне, применение современных методик, учеба, переподготовка
- воспитательная – морально-этические установки, умение их формировать, направлять в соответствии с целями и задачами
- мотивационная – создание условий, побуждающих персонал к активной деятельности через экономические и моральные стимулы
- информационно-аналитическая – использование современной информационной базы в работе с персоналом.

Задачи для эффективного достижения цели управления человеческими ресурсами:

- приобретение и удержание необходимой организации квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;
- максимизация и развитие внутренних способностей людей путем создания возможностей для их обучения и профессионального развития;
- создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между руководителями компании и их подчиненными;
- культивирование в компании среды, благоприятной для командной работы и обеспечивающей гибкость бизнес-процессов;

- разработка сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцев компании, менеджеров, сотрудников, поставщиков, клиентов, региональных и муниципальных властей, а также общества в целом);
- создание условий для оценки и вознаграждений работников по их действиям и достижениям;
- управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия работников в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях;
- создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам компании;
- осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности; и др.

Иными словами, целью менеджмента управления человеческими ресурсами является принятие на работу, удержание, мотивация, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые в состоянии эффективно реализовывать цели организации.

Функции управления человеческими ресурсами

К основным функциям управления человеческими ресурсами относят следующие:

- **организация использования человеческих ресурсов** посредством так называемого «организационного дизайна» компании, планирования труда и организационного развития компании;
- **улучшение качества трудовых отношений** посредством формирования в организации обстановки доверия, развития позитивного психологического климата;
- **обеспечение человеческими ресурсами** посредством планирования их будущей потребности с точки зрения количества, качества и компетентности, а также найм и отбор нужного количества сотрудников, соответствующих требованиям компании;
- **управление эффективностью труда** посредством оценки и аттестации работников;
- **развитие человеческих ресурсов** путем организации обучения персонала, как на индивидуальном уровне, так и на уровне компании, развития управленческих кадров и управления карьерным ростом сотрудников;
- **управление системами вознаграждения** — развитие систем оплаты труда на основе равенства, справедливости и прозрачности;
- **организация системы взаимоотношений** как на отраслевом уровне (путем «выстраивания отношений» с профессиональными союзами), так и внутри самой компании

(путем предоставления работникам возможности высказывать свое мнение, обеспечение их информацией и консультирование по вопросам, представляющим взаимный интерес).

- **обеспечение лояльности сотрудников компании.** Лояльность, в свою очередь, немыслима без доверия работников к своему работодателю, в связи с чем доверие становится необходимым условием найма рабочей силы, так как гарантирует соблюдение договора между работодателем и работниками.
- **управление доверием** является неотъемлемой частью работы современных менеджеров, включая в себя исследование степени доверия между работником и его работодателем, разработку и проведение мероприятий по увеличению доверия (например, программы адаптации новых сотрудников, проведение собраний, на которых разъясняются политика работодателя по отношению к своим сотрудникам, его понимание социальной ответственности, создание прозрачной системы мотивации персонала, позволяющей сотрудникам доверять оценкам его труда и сумме выплачиваемого вознаграждения).
- **Управление имиджем** требует от менеджеров по персоналу особого внимания к функции внутреннего микроклимата и слухам внутри и вне организации, поскольку именно от высказываний сотрудников, а не от официальных оценок и рейтингов в значительной степени зависит имидж организации на рынке труда.
- формирование **организационной культуры компании, которая** должна соответствовать тому, что пропагандируется вовне. Она позволяет совершить настоящий прорыв в деятельности организации.
- **управление талантами** - важная функция управления человеческими ресурсами. Очень много говорится о том, что ими надо управлять, их надо буквально «выращивать на корпоративных полях. От талантливых людей организация ждёт не только достижения высоких результатов, они должны быть новаторами, способными поступать нестандартн.» А значит, для этого необходимо развивать творчество и поощрять нестандартный подход к решению проблем. Ответственность за развитие талантов также ложится на специалистов по управлению персоналом. Именно они должны будут разрабатывать программы поощрения креатива и развития творческих способностей сотрудников.

1.4. Роль руководителя в управлении человеческими ресурсами

Исследователи в области менеджмента считают, что управление, является до некоторой степени искусством. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и

роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчинённым в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. То есть эффективные руководители - это те, кто может вести себя по-разному - в зависимости от требований реальности».

Руководитель должен быть незаурядной личностью, мастерски владеющей искусством общения, убеждения, диалога, иметь острый, неординарный ум и солидную эрудицию во всех сферах жизни и знаний. Любой руководитель работает в первую очередь с людьми, он обязан знать все тонкости характера подчинённых и владеть обширными гуманитарными, человековедческими знаниями.

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую нельзя выполнить успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленности вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой.

Современный подход к организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды. Все это требует существенных изменений в принципах, методах и формах работы с человеком в организации.

Опытные руководители знают, что каждый член группы, получившей конкретное задание, будет реагировать на него по-своему, иногда и непредсказуемым образом. Поступки людей зависят не только от необходимости или их явных желаний, но и от скрытых в подсознании или приобретенных в результате воспитания многих сложных субъективных факторов.

У одних людей заметна власть привычки, традиции, целой системы предрассудков и стереотипов поведения, другие поступают так, а не иначе, под влиянием нравственных принципов, социальных или политических идеалов. Человек реагирует на внешние события чаще всего импульсивно, без глубокого анализа причин и следствий. Образование, воспитание, возраст, опыт и многие другие факторы определяют реакции личности на среду.

Руководителю надо учесть, что поступки молодежи чаще формируются под воздействием моды, принятых в данной среде манер поведения. Люди старшего возраста более ориентированы на организацию быта, семейной жизни, материальное благополучие, моральные принципы, эстетические впечатления. Руководитель

должен знать сложность мотивационных тенденций личности и не удивляться неадекватности реакции людей на управляющие воздействия.

Человеческий потенциал, способность руководителя правильно поставить цель и эффективно распорядиться ресурсами становятся главным фактором успеха организации. На первый план выдвигаются проблемы управления человеческими ресурсами организации. Индивидуальный подход к человеку позволяет предприятию достичь лучших результатов.

Для того чтобы заинтересовать человека не просто в выполнении своей работы, но в максимальном напряжении сил, в наибольшей отдаче, руководителю нужно использовать структуру потребностей людей, которые удовлетворяют внешним и внутренним вознаграждениям; разрабатывать меры по улучшению социальной обстановки на предприятии с целью достижения удовлетворенности персонала работой в организации; изучать мнение работающих по различным аспектам их жизни, проводить анкетирование. Признание успехов работников также является серьезным стимулом к собственному профессиональному совершенствованию и как следствие, к совершенствованию, повышению эффективности системы качества.

Искусство управления заключается в способности руководителя выбрать из множества важных и неотложных задач те, которые обладают принципиальной приоритетностью, и сконцентрировать внимание именно на них. Совершенствовать многочисленные рутинные процессы, определять и устранять «узкие места» не менее важно, так как именно они задают темп всей работе и являются причиной низкой производительности труда.

Талантливый руководитель всегда выступает в роли примера для подражания среди подчиненных, коллег, равных по должности, и даже для более высоких начальников. Оригинальные методы управления, нормы поведения трудно передать путем бесед и нравоучений, они более эффективно передаются путем поведения, действий, которые можно наблюдать постоянно во время производственных контактов.

Эффективность руководства во многом определяется соответствием индивидуальных черт руководителя тем ролям и функциям, которые он призван выполнять в организации.

В наиболее общей, интегрированной форме требования к руководителю отражаются в социальных ролях, предписанных ему организацией.

Американский ученый И. Ансофф выделяет четыре роли руководителя:

1. *Роль лидера.* В данном случае имеется ввиду неформальный лидер, обладающий высоким авторитетом и способностью влиять на других людей.

2. *Роль администратора.* Эта роль предполагает способность руководителя контролировать положение дел, принимать решения и добиваться их реализации, организовывать и координировать действия подчиненных, обеспечивать порядок, соблюдение правовых и административных норм и распоряжений.

3. *Роль планировщика.* Главные задачи этой роли - оптимизация будущей деятельности организации, посредством анализа тенденций изменений как самой организации, так и окружающей ее среды; определение управленческих альтернатив и выбор наилучших из них, концентрация ресурсов на главных направлениях деятельности.

4. *Роль предпринимателя.* Выступая в этой роли, руководитель должен быть экспериментатором, находить новые виды деятельности, нестандартные решения, наиболее соответствующие ситуации, должен быть готовым к определенному предпринимательскому риску, при этом всячески минимизирую его.

Социальные роли руководителя детализируются и проявляются в его функциях. Можно выделить следующие функции руководителя:

- Оценка ситуации, разработка, обоснование (т.е. выяснение, насколько реальны, понятны и контролируемы цели).
- Определение и подготовка мероприятий по достижению целей.
- Координация деятельности сотрудников в соответствии с общими целями.
- Контроль за персоналом и соответствием результатов его деятельности поставленным задачам.
- Организация деятельности сотрудников, т.е. использование существующих и создание новых организационных структур для руководства персоналом и его деятельностью.
- Информирование сотрудников.
- Интерактивное, контактное взаимодействие (коммуникация) - деловое общение с целью получение информации, консультирования, оказания помощи и т.п.
- Формирование системы стимулирования сотрудников и их мотивации.
- Делегирование задач, компетенций, ответственности.
- Предотвращение и разрешение конфликтов.
- Распространение специфических для организации ценностей и норм.
- Забота о подчиненных и обеспечение их лояльности.
- Формирование сплоченного коллектива и поддержании его дееспособности.

- Ослабление чувства неуверенности в действиях персонала и обеспечение организационной стабильности.

Функции руководителя выступают основной мерой его оценки индивидуальных качеств, которые призваны способствовать успешному осуществлению им всех своих социальных ролей и направлений деятельности. Как правило, чем в большей мере эти качества соответствуют выполненным функциям, тем эффективнее руководство.

1.5. Современная кадровая политика

- понять сущность кадровой политики организации и государства; • рассмотреть взаимосвязь кадровой политики с другими сферами деятельности организации; • выявить особенности видов кадровой политики.

Кадровая политика является важнейшей частью стратегически ориентированной политики организации, которая определяет философию и принципы, реализуемые руководством в отношении человеческих ресурсов.

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

Часто стратегия УЧР заменяется формированием кадровой политики организации.

Термин «кадровая политика» имеет широкое и узкое значение.

В широком смысле кадровая политика – это система осознанных и определённым образом сформулированных и скреплённых правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствие с долговременной стратегией фирмы. Наибольшее внимание обращается на особенности реализации властных полномочий и стиля руководства, что находит отражение в философии организации, коллективном договоре и правилах внутреннего распорядка. Все мероприятия по работе с кадрами – отбор, составление штатного расписания, аттестация, обучение, продвижение – должны заранее планироваться и согласовываться со стратегическими целями и текущими задачами организации.

В узком смысле кадровая политика – это набор конкретных правил, пожеланий и ограничений, реализующихся в процессе непосредственных взаимодействий между сотрудниками и во взаимоотношениях между работниками и организацией в целом.

Большинство специалистов в области УЧР под кадровой политикой организации понимают генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплочённого коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учётом стратегии развития организации.

Основные направления кадровой политики организации:

- 1) проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- 2) планирование потребности организации в персонале;
- 3) прогнозирование создания новых рабочих мест с учётом внедрения новых технологий;
- 4) организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- 5) подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворённости трудом, оплаты труда;
- 6) рационализация затрат на персонал организации;
- 7) разработка программ развития персонала с целью решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- 8) организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ;
- 9) эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Составляющие элементы кадровой политики организации:

- Политика занятости – обеспечение высококвалифицированным персоналом и создание привлекательных условий труда и обеспечение его безопасности, а также возможностей для продвижения работников с целью повышения степени их удовлетворённости работой.
- Политика обучения – формирование соответствующей базы обучения, чтобы работники могли повысить квалификационный уровень и тем самым получить возможность своего профессионального продвижения.
- Политика оплаты труда – предоставление более высокой заработной платы, чем в других организациях, в соответствии со способностями, опытом, ответственностью работника.
- Политика благосостояния – обеспечение более широкого набора услуг и льгот, чем у других нанимателей; социальные условия должны быть привлекательны для работников и взаимовыгодны для них и фирмы.
- Политика трудовых отношений – установление определённых процедур для разрешения трудовых конфликтов. Методы реализации: а) в сфере занятости – анализ рабочих мест, методы найма, способы отбора, продвижение по службе, отпуска, увольнения и т. д.; б) в

сфере обучения – проверка новых работников, практическое обучение, развитие; в) в сфере оплаты труда – оценка работ, льготные схемы, скользящие ставки, учёт различий в жизненном уровне и т. д.; г) в сфере благосостояния – пенсии, пособия по болезни и нетрудоспособности, медицинские, транспортные услуги, жильё, питание, спорт, общественная деятельность, помощь в личных проблемах; д) в сфере трудовых взаимоотношений – меры по установлению лучшего стиля руководства, отношения с профсоюзами и т. д.

Основные принципы кадровой политики организации:

1. Управление персоналом организации:

- Принцип одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей – необходимость искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации.

2. Подбор и расстановка персонала:

- принцип соответствия – соответствие объёма заданий, полномочий и ответственности возможностям человека;
- принцип профессиональной компетенции – уровень знаний, соответствующий требованиям должности;
- принцип практических достижений – требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчинённых);
- принцип индивидуальности – облик, уровень развития интеллекта, ха- рактер, намерения, стиль руководства.

3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности:

- принцип конкурсности – отбор кандидатов на конкурсной основе;
- принцип ротации – планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали;
- принцип индивидуальной подготовки – подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе;
- принцип проверки делом – эффективная стажировка на руководящих должностях;
- принцип соответствия должности – степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент;
- принцип регулярности оценки индивидуальных качеств сотрудников.

4. Оценка и аттестация персонала:

- принцип отбора показателей оценки – система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок;
- принцип оценки квалификации – пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности;

- принцип оценки осуществления заданий – оценка результатов деятельности.

5. Развитие персонала:

- принцип повышения квалификации – необходимость периодического пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала;
- принцип самовыражения – самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения;
- принцип саморазвития – способность и возможность саморазвития.

6. Мотивация и стимулирование персонала, оплата труда:

- принцип соответствия оплаты труда объёму и сложности выполняемой работы – эффективная система оплаты труда;
- принцип равномерного сочетания стимулов и санкций – конкретность описания задач, обязанностей и показателей;
- принцип мотивации – побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда.

Основные направления кадровой политики на современном этапе:

- разработка единых принципов стратегического управления и развития персонала;
- определение основных требований к персоналу с учётом прогноза внутренней и внешней ситуации и перспектив развития организации;
- исследование и внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала, его продвижения;
- учёт кадровой работы на всех уровнях стратегического планирования организации;
- разработка и применение экономических стимулов и социальных гарантий;
- мотивация высокопроизводительного труда и вознаграждение персонала;
- работа с представителями профсоюзов при подготовке тарифных соглашений;
- проведение научных исследований и разработка нормативных методических материалов по управлению кадрами;
- определение концепции оплаты труда, материального и морального стимулирования работников в свете намеченной стратегии бизнеса;
- выбор путей привлечения, использования, сохранения и высвобождения кадров, помощи в трудоустройстве при массовых увольнениях;
- разработка кадровых технологий и процедур, формирование новых кадровых структур;
- стимулирование досрочного выхода на пенсию лиц, не соответствующих изменившимся требованиям и не способных освоить новые направления и методы работы;

- улучшение морально-психологического климата в коллективе, привлечение рядовых работников к участию в управлении организацией, развитие психологических, творческих и личностных характеристик персонала.

Механизм реализации кадровой политики

Механизм реализации кадровой политики – это система планов, норм и нормативов, организационных, административных, социальных, экономических и иных мероприятий, нацеленных на решение кадровых проблем и удовлетворение потребностей организации в персонале.

Виды кадровой политики. По уровню влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию выделяют следующие типы кадровой политики: пассивная; реактивная; превентивная; активная.

Закрытая и открытая кадровая политика. По степени открытости организации по отношению к внешней среде при формировании кадрового состава: открытая и закрытая.

Пассивная кадровая политика характеризуется тем, что у руководства организации имеется чётко выраженная программа действий в отношении персонала, кадровая работа сводится в лучшем случае к ликвидации негативных последствий. Кадровая служба не имеет прогноза потребности в персонале, не располагает средствами оценки персонала. В финансовых планах кадровая проблематика, как правило, отражена на уровне информационной справки о персонале без соответствующего анализа кадровых проблем и причин их возникновения. Диагностика кадровой ситуации в целом отсутствует. Руководство работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, не делая попыток понять причины и их возможные последствия.

Реактивная кадровая политика характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих перед организацией задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. В программах развития организации кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, намечаются пути их решения, однако основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика предполагает наличие у руководства организации обоснованных прогнозов развития ситуации при одновременном недостатке средств для оказания влияния на кадровую ситуацию. Кадровая служба располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные), сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика характеризуется наличием у руководства организации обоснованных прогнозов её развития и соответствующих им методов и средств воздействия на персонал. Кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. Активная кадровая политика значительно эффективнее, если основные цели и ценности не только провозглашены, но и разработаны средства и приёмы достижения оптимального состояния кадрового потенциала и определены результаты от применения новшеств.

Активная кадровая политика ориентируется на стратегические факторы успеха:

- приближённость к рынку через ориентацию на сферу деятельности и на запросы клиентов;
- необходимое обслуживание с применением соответствующих технических средств;
- высокое качество продукции;
- использование достижений научно-технического прогресса и новейших технологий;
- чувство экономической ответственности и соблюдение экономического равновесия;
- квалифицированный кадровый потенциал;
- адаптивные и гибкие организационные структуры.

Основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемые), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию). В соответствии с этим выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При *рациональной кадровой политике* руководство предприятия имеет качественный диагноз и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает

средствами для влияния на неё. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и средствами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественные и количественные). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами её реализации.

При *авантюристической кадровой политике* руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на неё. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала.

Однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не учитывающих изменение ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Открытая кадровая политика характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учёта того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит только из числа работников организации. Средний и высший уровни управления непроницаемы для нового персонала, принятого со стороны. Кадровая политика данного типа характерна для организаций, ориентированных на создание определённой корпоративной атмосферы и организационной культуры. Кадровая политика в целом предусматривает осуществление следующих основных мероприятий:

- регулярное предоставление информации работникам о стратегии и деятельности организации;
- количественное и качественное планирование персонала;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;

- введение в специальность вновь нанятых молодых специалистов;
- профессиональный и кадровый мониторинг в учебных заведениях; - развитие персонала и повышение квалификации работников;
- гибкие структуры окладов и система начисления надбавок.

Этапы проектирования кадровой политики: нормирование; программирование; мониторинг.

Нормирование. Цель – согласование принципов и целей работы с персоналом с принципами и целями организации в целом, стратегией и этапом её развития. В рамках этого этапа важно:

- проанализировать существенные особенности корпоративной культуры (правила поведения, ценностные ориентации, ответственность администрации по отношению к своим работникам, социально-психологический климат);
- спрогнозировать возможные изменения внешней и внутренней среды организации;
- конкретизировать образ желаемого сотрудника (образование, стаж, специальные навыки, ценностные ориентации и др.);
- определить цели развития человеческого ресурса (для чего это нужно организации). Например, весьма существенным является наличие в организации представление об идеальном сотруднике, принцип взаимной ответственности между работником и организацией, правилах должностного и профессионального роста, требования к развитию определённых способностей и умений.

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

Мониторинг персонала. Цель – разработка процедур диагностики и прогнозирования кадровой ситуации. На данном этапе важно определить существенные индикаторы состояния кадрового потенциала, а также разработать комплексную программу

постоянной диагностики и развития умений и навыков работников. Целесообразно разработать и внедрить методику оценки эффективности кадровых программ.

Для организаций, осуществляющих мониторинг персонала на постоянной основе, множество отдельных программ кадровой работы (оценка и аттестация, планирование карьеры, поддержание благоприятного социально- психологического климата) могут быть включены в единую систему внутренне связанных между собой программ.

В рамках подобной мегапрограммы в организации могут быть решены не только кадровые задачи, но и реализованы способы диагностики управленческой ситуации, практически отработаны способы принятия и осуществления управленческих решений.

В этом случае кадровая политика организации предстаёт как инструмент управления предприятием.

Факторы влияющие на кадровую политику:

На кадровую политику в целом, содержание и специфику конкретных программ и кадровых мероприятий влияют факторы двух типов: внешние по отношению к организации и внутренние.

Факторы внешней среды могут быть объединены в две группы:

1) нормативные ограничения. Например, присутствие в нормах некоторых стран запретов на применение тестов при приёме на работу вынуждает сотрудников служб управления персоналом быть очень изобретательными в проектировании программ отбора и ориентации персонала;

2) ситуация на рынке труда. Ориентируясь на учёт ситуации на рынке труда, необходимо проанализировать наличие конкуренции, источники комплектования, структурный и профессиональный состав свободной рабочей силы. Важно получить представление о профессиональных и общественных объединениях, в которые так или иначе вовлечены работники или кандидаты на работу. Стратегию деятельности подобных объединений, их традиции и приоритеты в средствах борьбы следует учитывать для создания и реализации эффективных кадровых программ.

Основные направления кадровой политики организации: проведение маркетинговой деятельности в области персонала; планирование потребности организации в персонале; прогнозирование создания новых рабочих мест с учётом внедрения новых технологий; организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала; подбор и расстановка персонала; разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворённости трудом, оплаты труда; рационализация затрат на персонал организации; разработка программ развития персонала с целью решения сегодняшних и будущих задач организации

на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности; организация труда и рабочего места; разработка программ занятости и социальных программ; эффективное распределение и использование занятых в организации работников, рационализация их численности; управление нововведениями в кадровой работе; обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала; анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов; обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда; разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Критерии оценки для анализа кадровой политики

Для полного анализа кадровой политики применяют следующие критерии оценки:

1. Количественный и качественный состав персонала.
2. Уровень текучести кадров.
3. Уровень заработной платы и производительности труда.
4. Анализ эффективности использования персонала.

Кадровая политика разрабатывается и реализуется не только на уровне организации, но и на уровне государства. Кадровая политика государства – это формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

Принципы формирования государственной кадровой политики:

- объективности служебных обязанностей аппарата;
- непрерывности, научности, валидности; - обусловленности функций управления персоналом целям организации;
- установление приоритетов, непрерывности, согласованности, устойчивости, многоаспектности, прозрачности, концентрации, параллельности, гибкости, преемственности, автономности, комфортности, экономичности, комплексности;
- наполнение производственных отношений человеческим содержанием, соответствия, прогрессивности, перспективности, оперативности, оптимальности, простоты, иерархичности, первичности функций управления персоналом.

Основные этапы формирования кадровой политики:

1. На первом этапе осуществляется формирование целей и задач кадровой политики. Цели и задачи кадровой политики определяются исходя из основных положений Конституции РМ, из совокупности целей и задач по обеспечению эффективного функционирования

государственной службы. Основной целью кадровой политики является полное использование квалификационного потенциала управленческого персонала.

2. Второй этап состоит из трёх блоков:

- качественные требования к государственным служащим, которые определяются исходя из описания рабочего места служащего и требований к претенденту на должность;
- количественные требования, которые связаны с определением потребности в персонале государственных служащих по должностям, квалификационным характеристикам и т. п.;
- основные принципы кадровой политики по наиболее важным направлениям: подбору и расстановке государственных служащих, формированию и подготовке резерва на административные государственные должности, оценке степени их развития, оплате труда, использованию кадрового потенциала и т. п.

3. На третьем этапе определяется выбор основных форм и методов управления персоналом, разрабатывается научно-методический инструментарий кадрового планирования.

4. На четвёртом этапе разрабатывается план кадровых мероприятий, определяются сроки и ответственные исполнители этих мероприятий.

Структура плана кадровых мероприятий:

- разработка концепции кадровой политики;
- определение основных задач и требований кадровой стратегии;
- подбор и комплектование служащих государственных должностей;
- формирование и подготовка резерва на административные государственные должности;
- развитие госслужащих (подготовка, переподготовка, повышение квалификации);
- оценка и аттестация госслужащих;
- развитие мотивации госслужащих;
- социальное обеспечение госслужащих;
- исследовательско-аналитическая работа;
- совершенствование работы службы управления персоналом.

Вопросы и задания к первой главе:

Ответьте на вопросы:

1. Какие специфические черты стратегии управления человеческими ресурсами ?;
2. Охарактеризуйте сущность кадровой политики и перечислите типы кадровых стратегий в организации;
3. Раскройте основные принципы отдельных направлений кадровой политики вашей организации;
4. Перечислите требования к менеджеру по управлению человеческими ресурсами.
5. В чем состоят главные отличия управления человеческими ресурсами (УЧР) от традиционного

управления кадрами и как это связано со стратегией управления персоналом?

6. Какова структура кадровой стратегии? Какие целевые подсистемы (уровни) она включает?

7. Что означает системный подход к управлению человеческими ресурсами?

8. Что означает владеть методологией и методами решения системных проблем?

Каковы основные направления и принципы кадровой политики в организации?

Задания:

1. Заполните таблицу, определив содержание деятельности менеджера по управлению человеческими ресурсами.

Роль менеджера в управлении человеческими ресурсами

Роль менеджера в управлении человеческими ресурсами	Содержание деятельности
1. Представитель организации	
2. Контакт с персоналом	
3. Лидер	
4. Распространитель информации	
5. Мониторизатор	
6. Предприимчивость	
7. Определитель проблем	
8. Распределитель ресурсов	
9. Переговорщик	

2. Составьте модель компетенций (включая профессиональные требования, деловые и личностные качества) менеджера по управлению человеческими ресурсами в вашей организации, ориентируясь на следующий план (табл):

Требования	Идеальный кандидат	Допустимый кандидат
Половозрастные параметры		
Названия учебных заведений, где кандидат получил документ об образовании		

Названия возможных занимаемых кандидатом должностей		
Минимальный опыт работы		
Список должностных обязанностей		
Знания, необходимые для занятия должности		
Навыки, которыми должен владеть кандидат		
Психологические качества, которые будут способствовать успешному выполнению должностных обязанностей		
Психологические качества, которые помогут освоить новые навыки		
Психологические качества, несовместимые с работой на данной должности		
Психологические характеристики, позволяющие достичь совместимости с сотрудниками		
Характеристики сотрудника, соответствующие корпоративной культуре организации		

При необходимости можете добавить, заменить или удалить критерии.

Литература основная:

1. Managementul resurselor umane : Ghidul autorităților publice locale / Anastasia Blajin, Mihaela Roșcov, Vitalie Popa [et al.] ; Guvernul Rep. Moldova, Progr. Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen și Abilitarea Femeilor (UN Women). - Chișinău : S. n., 2015 (Tipogr. "Bons Offices"). - 172 p.
2. Веснин В.Р. Менеджмент. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2008. – 512 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 4-ое изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
4. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. – СПб: Питер, 2009. – 800 с.
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
6. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-ое изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 592 с.

Дополнительная литература:

1. Журавлева, Е. А. Искусство управления педагогическим коллективом: развитие без принуждения и психологического насилия / Е. А. Журавлева // Искусство и образование. - 2017. - № 4. - Р. 105-114. (в читальном зале №2)
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-ое изд. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
3. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами: Учебник для бакалавров / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. - М.: Дашков и К, 2016. - 392 с.
4. Дементьева, А.Г. Управление человеческими ресурсами: Теория и практика: Учебник / А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. - М.: Аспект-Пресс, 2015. - 352 с.

ГЛАВА 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ, НАБОР, ОТБОР, ПРИЕМ, АДАПТАЦИЯ И СОКРАЩЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Компетентность

Знать:

- Основные правила менеджмента при наборе, отборе и увольнении персонала, критерии эффективности принимаемых в этом направлении решений;
- Основные положения процесса маркетинга персонала;
- Этапы и методику планирования персонала в организации с учетом групп требований, предъявляемых к сотрудникам организации;
- Технологию адаптации персонала в организации и факторы, положительно влияющие на этот процесс.

Уметь:

- исследовать рынок труда для определения текущих и перспективных потребностей организации в персонале;
- производить анализ развития организации для своевременной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам;

- осуществлять поиск и приобретение персонала, соответствующего целям и требованиям организации.

2.1. Основные правила менеджмента при наборе и отборе персонала, критерии эффективности принимаемых в этом направлении решений

Отбор персонала – это идентификация требований, предъявляемых организацией, с качествами человека; система мероприятий, обеспечивающая формирование такого состава персонала, количественные и качественные характеристики которого отвечали бы целям и задачам организации; при отборе человек подыскивается под требования должности.

Отбор персонала предполагает:

- вербовку персонала - распространение во внешней среде (т.е. вне организации) информации о предлагаемых услугах и о предъявляемых ею требованиях применительно к соответствующему виду деятельности с целью побудить соответствующих запросам организации потенциальных работников начать переговоры по поводу найма на работу;
- оценку кандидатов на вакантные должности - специализированные мероприятия, направленные на анализ соответствия кандидатов (их знаний, умений, профессионально важных качеств) требованиям должности и условиям работы;
- набор персонала - действия организации для привлечения на работу кандидатов, отвечающих необходимым требованиям; формирование резерва для отбора;
- оценку профессиональной компетентности персонала - процедуру оценивания профессиональной компетентности человека. Оценка компетентности может проводиться с целью выработки оптимального образовательного или профессионального проекта как впервые, так и в случае перемены профессиональной деятельности.

Процесс отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности осуществляется в следующей последовательности:

- 1) первичное знакомство с претендентами;
- 2) сбор и обработку информации о них по определенной системе;
- 3) оценку качеств и составление достоверных «портретов»;
- 4) сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности;
- 5) сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;
- 6) назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора;
- 7) проверку эффективности их адаптации и работы в начальный период.

Этапы подбора персонала:

1. создание кадровой комиссии;
2. формирование требований к претендентам;
3. объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
4. медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
5. оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
6. анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
7. комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
8. заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
9. утверждение в должности, заключение контракта;
10. оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

По результатам перечисленных выше этапов менеджер принимает окончательное решение о принятии на работу.

Правила отбора и найма персонала целесообразно иметь в письменном виде. Они должны предусматривать, например, как и когда следует использовать описание требований, предъявляемых к претендентам, сведения о необходимых шагах на каждой стадии отбора, методах получения дополнительной информации, способах контроля, ответственных лицах.

Анализ анкет, автобиографий и резюме считается достаточно надежным источником информации о кандидате, однако, поскольку он ориентирован преимущественно на прошлое, то достаточно приблизителен. Поэтому на помощь приходят различные тесты, которые считаются достаточно надежным способом проверки претендентов, отбора лучших кандидатов и отсева слабых.

С помощью *тестов* можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, личные склонности, общие способности, пригодность претендента для решения конкретных проблем, выполнения работы на предлагаемом месте, профессионализм, наличие интереса к предстоящей работе, степень развития наиболее важных для нее качеств, уровень умственных способностей, склонность к обучению, интересы, тип личности, скорость мышления, память, темперамент, деловые качества и навыки, способность к управлению людьми, коммуникабельность, быстроту реакции, лидерские задатки, честность.

Тесты могут иметь форму письменных и устных вопросов и заданий, а также искусственно имитировать обстановку, близкую к реальной, в которой испытуемый должен действовать тем или иным образом, и проч. Различают следующие виды тестов.

Тесты на умственные способности (общие и специальные) позволяют проверить уровень умственного развития, грамотность, умение оперировать числами, общаться, квалификацию, опыт, ожидания и проч.

Имитационные тесты моделируют реальные условия работы. Но наибольшим доверием пользуются комплексные тесты, в состав которых входят сотни, а порой тысячи вопросов, а также различные специальные виды испытаний.

Все тесты должны быть валидными, т.е. соответствовать своему назначению, и надежными, обеспечивающими сходные результаты при повторном тестировании.

Как уже отмечалось, тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, сравнивая затем результаты, поскольку в разные дни они могут быть неодинаковыми; при этом тесты неплохо предварительно «обкатывать» на работающих.

Предполагается, что лицо, успешно прошедшее тестирование, так же хорошо будет действовать в реальных условиях. Как показывает практика, тесты наиболее эффективны для отбора специалистов неуправленческих профессий.

Преимущество тестирования заключается в оценке состояния кандидата в данный момент, а основной недостаток связан с высокими издержками. Кроме того, тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными. Как показывают исследования, надежность общих тестов, применяемых в случаях, подобных описанному, составляет менее 50%.

Необходимо не только выбирать наиболее надежные методы отбора, но и учитывать их воздействие на претендентов. Наиболее подходящие кандидаты, столкнувшись с неприемлемыми для них методами, могут обидеться и «хлопнуть дверью», поскольку по процедуре отбора судят об организации в целом. Так, поведение интервьюеров часто является решающим фактором согласия или несогласия принять работу.

Формой проверки поступающих на работу может быть *письменная характеристика или рекомендательное письмо* с последнего места работы.

Завершающим этапом процесса отбора является *собеседование (интервью)* с менеджером, который на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них.

Для собеседования достаточно одного человека (обычно менеджера), но лучше, если собеседование будут проводить два человека, например менеджер и его заместитель. Так как кандидаты вполне могут быть расположены к открытой беседе и давать подробные

ответы, но немногие интервьюеры в состоянии одновременно выслушивать ответ и обдумывать следующий вопрос.

Необходима так же правильная подготовка к собеседованию. Она включает в себя следующее:

- надо выработать схему проведения собеседования – какие задавать вопросы в какой области и как вести записи;
- анкету / резюме следует тщательно изучить, отметив все неясные места, чтобы задать по ним вопросы;
- расписание собеседований должно быть реальным. Почти всякое интервью занимает не менее 30 минут.
- Для лучшего запоминания кандидатов можно попросить, вместе с анкетой принести фотографию паспортного размера, либо организовать фотографирование соискателей до того, как начнется собеседование;
- Необходимо позаботиться о подходящем помещении, в котором ничего не сможет помешать интервью. Лучше беседовать в неформальной обстановке, нежели обмениваться репликами через офисный стол. Следует организовать место, где кандидаты будут ждать своей очереди;
- Лучше всего, если кандидат с самой лучшей анкетой или резюме пришел первым. Это создает стандарт, с которым можно сверять остальных кандидатов;
- Интервьюеры должны согласовать систему оценки кандидатов, основанную на требованиях, аналогичную той, что использовалась на стадии составления окончательного списка для отбора.

Ассессмент-центр. Технология комплексного выявления деловых, личностных, профессиональных качеств потенциальных сотрудников, их умений и знаний через последовательное проведение широкого набора оценочных мероприятий. В ходе процедуры выясняется соответствие кандидатов корпоративной культуре компании, ее целям и стратегии. Обычно критериями оценки служат модели компетенций, разработанные на основе ключевых требований к той или иной должности. (<https://www.kp.ru/guide/podbor-personala.html>)

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются:

- выбор наиболее подходящих для организации работников;
- обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами;
- сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей;
- улучшение морально-психологического климата;

— удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются недостаток в нем системности, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств; ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умения красиво говорить; ориентация на формальные заслуги; суждение о человеке по одному из качеств; нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех; излишнее доверие к тестам; недостаточный учет отрицательной информации.

Деятельность, направленную на определение и покрытие потребности в персонале, называют маркетингом персонала.

Существуют два подхода к толкованию маркетинга персонала:

1. В широком смысле:

- определённая философия и стратегия управления человеческими ресурсами, опирающаяся на рыночное мышление;
 - персонал рассматривается в качестве внутренних клиентов организации и персонал-маркетинг нацелен на «продажу» организации своим сотрудникам путём создания максимально благоприятных условий труда, содействующих повышению его эффективности и развитию партнерского отношения и лояльности в каждом сотруднике.
- 2. В узком смысле:*

- особая функция службы управления персоналом, направленная на выявление и покрытие потребности организации в кадровых ресурсах. Основные направления и план реализации маркетинга персонала опираются на анализ внешних и внутренних факторов. К внешним факторам, определяющим направления маркетинга персонала, относятся такие факторы внешней среды, на которые организация не может повлиять, но вынуждена учитывать их влияние. К внутренним факторам относятся такие, которые поддаются управляющему воздействию со стороны организации.

Основные направления маркетинга персонала включают в себя:

- разработку требований к персоналу:
 - на основе штатного расписания;
 - анализа требований к должностям и рабочим местам;
 - формулирования качественных характеристик персонала;
- определение потребности в персонале:
 - качественной потребности на основе описания рабочих мест и профессионально-квалификационного деления работ;

- количественной потребности на основе расчёта необходимой численности работников на определённый временной период;

● расчёт плановых затрат на приобретение и использование персонала, планирование и анализ показателей по труду и расходов на персонал, в том числе:

- общеэкономические показатели;

- кадровые показатели;

- расходы на персонал;

● ожидаемые затраты на приобретение и использование персонала, в том числе:

- внешние единовременные затраты;

- внешние текущие затраты;

- внутренние единовременные затраты;

- внутренние текущие затраты;

● выбор путей покрытия потребности в персонале:

- установление источников покрытия потребности (внешних и внутренних);

- определение путей привлечения персонала (активных и пассивных);

- анализ источников и путей (с точки зрения их адекватности требованиям к потенциальным сотрудникам и предполагаемым затратам);

- выбор альтернативных или комбинированных источников и путей.

Отбор персонала - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Последовательность требований к лицу - кандидата на определённую должность может быть разной, однако желательно все-таки определять требования в порядке их важности для данной должности, или рабочего места. Для разных должностей или рабочих мест одно и тоже требование может занимать разное место в зависимости от ее значимости на данной должности, рабочем месте.

Принципы и критерии отбора

Процесс отбора является многоэтапным. Основные этапы - это:

- предварительная отборочная беседа;
- заполнение заявлений и анкеты;
- собеседование с менеджером;

- тестирование;
- проверка рекомендаций и послужного списка;
- медицинский осмотр.

При отборе кадров принято руководствоваться следующими *принципами*:

- ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности. Отбор прекращается, если несколько человек не удовлетворяют предъявленным требованиям, так как, скорее всего эти требования завышены и их необходимо пересмотреть;
- отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;
- обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);
- ориентация на наиболее квалифицированные кадры, но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.
- *Основными критериями отбора считаются*: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

По степени пригодности кандидатов можно разделить на три группы: непригодные, условно пригодные и относительно пригодные к дальнейшей деятельности (относительно - потому, что все необходимые качества нельзя точно определить).

Процесс отбора персонала.

В процессе отбора кандидатов происходит знакомство с претендентами, производится сбор и обработка информации о них, оценка качеств и составление достоверных «портретов», сопоставляются фактические качества с требованиями должности. В результате следует назначение и утверждение кандидатов на должности, заключение с ними трудовых договоров.

Отбор производится в несколько этапов. На *предварительном этапе отбора* происходит первичное выявление кандидатов, способных выполнить требуемые функции. Круг претендентов максимально сужается и формируется *резерв*, с которым и производится в дальнейшем более тщательная работа (анализ анкет, резюме, характеристик, рекомендаций).

Недостатком первичного этапа является то, что с помощью оценки документов можно получить ограниченное количество информации.

Основными правилами окончательного отбора претендентов являются: выбор наиболее подходящих для организации работников; обеспечение превышения ожидаемого эффекта над затратами; сохранение стабильности персонала и одновременно приток новых людей; улучшение морально-психологического климата; удовлетворение ожиданий привлеченных сотрудников.

В деле организации отбора претендентов часто допускаются следующие *ошибки*:

- недостаток системности в организации отбора, отсутствие надежного перечня требуемых от претендента качеств;
- ложная интерпретация внешности кандидата и его ответов на поставленные вопросы, умение красиво говорить;
- ориентация на формальные заслуги;
- суждение о человеке по одному из качеств; нетерпимость к негативным чертам, которые есть у всех;
- излишнее доверие к тестам; неточный учет отрицательной информации.

Таким образом, маркетинг персонала направлен на решение следующих задач:

- исследование рынка для определения текущих и перспективных потребностей организации в персонале;
- анализ развития производства для своевременной подготовки новых рабочих мест и требований к сотрудникам;
- поиск и приобретение персонала, соответствующего целям и требованиям организации.

Для того чтобы повысить эффективность подбора персонала для организации, необходимо дать объективное описание имеющихся рабочих мест. Разработка концепции модели рабочего места, её элементов, характеристик, а также разработка самих типовых моделей по должностям могут выступать начальными этапами реализации методики комплексной оценки персонала при подборе.

На первом этапе даётся описание организации в целом, составляются схемы структуры организации, показываются связи между отдельными должностями.

На втором этапе отбирается типичный образец конкретного рабочего места.

На третьем этапе с помощью одного из имеющихся методов собирается информация о рабочем месте, а также выявляются те качества, которые необходимы исполнителю данной работы.

Затем, на следующем этапе, делается описание рабочего места.

На последнем этапе разрабатывается личностная спецификация, т. е. набор требований к работнику, выполняющему данную работу.

Методы по сбору информации о конкретном рабочем месте.

Наблюдение. Значительная часть работ предполагает прямое наблюдение того, что делает работник. Например, это работы с высоким содержанием ручного труда, предполагающие стандартизованные операции с достаточно коротким циклом (это может быть наблюдение уроков в классе). Наблюдение может быть сплошным и выборочным.

2.2. Основные группы требований к кандидатам при приёме на работу

Перечень требований к кандидату (который иногда называется перечнем требований при приеме на работу, определяет, какое образование, дополнительное обучение, квалификация, профессиональный опыт и компетентность/компетенции требуются от работника, занимающего определенную должность.

Требования к кандидату могут быть изложены следующим образом:

- технические компетенции – то, что работнику необходимо знать и уметь делать, чтобы исполнять свою роль, включая любые требуемые специальные способности или навыки;
- требования к поведению и установкам – типы поведения, необходимого для того, чтобы человек успешно справлялся с ролью, будут связаны с базовыми ценностями и основной схемой компетенции организации – это гарантирует совместимость отобранных людей с культурой организации. Однако необходима и специфичная для роли информация; ее собирают на основе анализа характеристик нынешних работников, успешно справляющихся со своей ролью. Определяя требования к поведению, можно вычленить информацию о необходимых установках, т. е. о том, какого рода установки с максимальной вероятностью ведут к необходимому поведению и успешному выполнению работы;
- квалификация и дополнительное обучение – рабочая, техническая или гуманитарная специальность или дополнительная профессиональная подготовка, которую кандидат должен иметь;
- профессиональный опыт – в частности категории работы или организаций; типы достижений и виды деятельности, которые, по всей видимости, будут предполагать успех в будущем;
- требования, связанные со спецификой работы, – достижения в каких-то конкретных сферах деятельности ожидаются от работника, например развитие новых рынков, увеличение продаж или внедрение новых систем;
- соответствие организации – корпоративная культура (например, формальная или неформальная) и способность кандидата в ней работать;

- особые требования – командировки, работа в вечернее и ночное время, разъезды и т. д.;
- удовлетворение ожиданий кандидата – в какой степени организация может удовлетворить ожидания кандидата в отношении возможностей карьерного роста, повышения квалификации, стабильности работы и т. д.

Требования к поведению и установкам кандидата являются основой структурированного интервью. Важно учесть ожидания и требования к компетенции, которыми можно воспользоваться при проведении интервью. Однако для того чтобы дать кандидатам полное представление о сроках, условиях и перспективах карьерного роста, вероятно, требуется больше информации.

Самая большая опасность, которой необходимо избежать на данном этапе, – это завышение требований к компетенциям. Стремление к лучшему – естественно, но если установить нереально высокий уровень для кандидатов, это затруднит их привлечение и приведет к недовольству в ситуации, когда они обнаружат, что в их способностях не нуждаются. Занижение требований может быть не менее опасным, но это происходит значительно реже. Лучше всего разграничить обязательные и желательные требования.

После того как требования установлены, их следует разнести по соответствующим разделам. Это можно сделать различными способами. Простейший подход – перечислить и выделить обязательные и желательные требования по ключевым разделам: компетенции, квалификация и дополнительное обучение, профессиональный опыт.

Можно предоставить дополнительную информацию относительно требований, связанных со спецификой работы. Конечно, в отдельном пункте необходимо обстоятельно объяснить условия работы.

В качестве альтернативы можно использовать одну из традиционных систем классификации. Самыми известными являются схема, разработанная Роджером, которая включает семь разделов, и система классификации, созданная Д. Манро-Фрейзером, состоящая из пяти разделов.

Данный план включает:

- 1) *физические характеристики* – здоровье, телосложение, внешность, манера поведения и речи;
- 2) *знания* – образование, специальность, профессиональный опыт;
- 3) *общий интеллект* – общие интеллектуальные способности;
- 4) *особые способности* – технические навыки, навыки ручного труда, способность легко говорить или считать;
- 5) *интересы* – интеллектуальные, практические, конструкторские, связанные с физической активностью, общественные, художественные;

- б) *характер* – терпимость, влияние, твердость, надежность, уверенность в себе;
- 7) *среда* – семейная среда, профессии членов семьи.

Данная система классификации включает:

- 1) *воздействие на других* – физические характеристики, внешность, речь и манеры;
- 2) *приобретенная квалификация* – образование, профессиональная подготовка, опыт работы;
- 3) *врожденные способности* – природная сообразительность и способность к обучению;
- 4) *мотивация* – цели, которые ставит человек, последовательность, решительность и успешность в их достижении;
- 5) *адаптивность* – эмоциональная устойчивость, способность противостоять стрессу, способность ладить с людьми.

Из этих двух систем план из семи разделов имеет более длительную историю. Система из пяти разделов в некоторой степени проще, и она делает акцент на аспектах развития карьеры кандидата. Обе они могут служить подходящей структурой для интервью, но в настоящее время интервьюеры все чаще используют подход, основанный на компетенциях.

2.3. Руководство процессом адаптации персонала

Адаптация персонала - процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в систему неформальных связей.

Сам процесс адаптации персонала всегда имеет определенные временные интервалы, которые и выступают мерой его успешности. Он предполагает наличие у человека умений достаточно быстро находить «свое место» в социально-психологическом пространстве организации, что позволяет адекватно и эффективно включиться в совместную организационную деятельность.

«Засидевшийся» в фазе адаптации специалист, не сумевший наладить взаимоотношения с коллегами, становится изгоем в трудовом коллективе. Невозможность адекватного включения в организационную деятельность обуславливает невысокий уровень его морального и материального вознаграждения, отсутствие социального признания и проч.

Адаптация персонала – это процесс вхождения новых сотрудников в коллектив, ознакомление их со спецификой работы.

Цели и задачи адаптации персонала в организации

- 1. Ускорение введения в курс дела новичков.

2. Снижение уровня текучести кадров.
3. Мотивация сотрудников на эффективную качественную работу, максимальную отдачу и рост производительности труда.
4. Сплоченность коллектива.

За организацию системы адаптации персонала и ее проведение отвечает служба по персоналу, руководитель структурного подразделения, где работает новый сотрудник.

Этапы адаптации персонала

В каждой организации существует своя программа адаптации персонала. Процесс адаптации персонала, как правило, включает следующие этапы:

1. *Подготовительный.*

На данном этапе происходит представление новичка сотрудникам организации, организация его рабочего места, назначение куратора, документальное оформление. Также сюда может входить знакомство с историей организацией, ее структурой, миссией, целями и задачами, продукцией, нормами, порядками, правилами корпоративной культуры.

2. *Обучение.*

Данный этап включает в себя теоретическую подготовку к основной работе, знакомство непосредственно со своими функциональными обязанностями и требованиями.

3. *Практические задания.*

4. *Новичку предлагают включиться в реальный рабочий процесс сначала в качестве наблюдателя, затем самостоятельно.*

5. *Принятие решения о прохождении испытательного срока.*

На данном этапе подводятся итоги работы нового сотрудника, анализируются его сильные и слабые стороны, успехи и неудачи и принимается решение касательно его дальнейшей судьбы – прошел он успешно испытательный срок и остается работать либо провалил его и уходит из организации.

Методы адаптации персонала

- наставничество (помощь новичку войти в курс дела, влиться в коллектив, консультирование на начальных этапах его работы более опытным сотрудником).
- тренинги и семинары (направленные на развитие определенных навыков сотрудника: коммуникативных, овладение ораторским искусством, обучение подготовке презентаций, правила поведения в стрессовых ситуациях и развитие устойчивости к ним и т.п.)

- беседа (личная беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем, специалистом отдела кадров, в ходе которых новички получают ответы на возникающие вопросы).
- специальная программа (ролевые игры, специально разработанные программы для укрепления командного духа, сплочения коллектива).
- экскурсия (ознакомительная экскурсия по структурным подразделениям организации, ее территории, знакомство с историей компании, ее сотрудниками, корпоративной культурой).
- анкетирование (новому сотруднику предлагают заполнить анкету-отзыв после завершения периода адаптации и прохождения испытательного срока).
- другие методы (аттестация, тестирование, обучение, день новичка, корпоративные мероприятия и пр.)

Виды адаптации персонала

Выделяют следующие разновидности трудовой адаптации персонала:

- *Профессиональная адаптация.* Подразумевает овладение новым работником своей специальностью, приобретение и доработка необходимых профессиональных навыков и умений. Профессиональная адаптация персонала зависит от обучаемости новичка, уровня подготовки его рабочего места и обеспечения необходимыми рабочими материалами.
- *Социально-психологическая адаптация.* Данный вид профориентации и адаптации персонала подразумевает вливание в новый коллектив, приспособление к руководству, коллегам, сложившимся в организации нормам и правилам поведения.
- *Организационная адаптация.* Основана на ознакомлении сотрудника с должностной инструкцией и понимании места его должности в организационной структуре компании и роли в производственном процессе.

Применение профессиональной и психологической адаптации в комплексе ведет к успешному завершению испытательного срока нового работника и экономии издержек организации на поиск, обучение и оценку персонала.

Важность первого дня адаптации

Первый день работы самый ответственный и волнительный для сотрудника. Необходимо минимизировать его стресс доброжелательным отношением и детальной информацией по всем вопросам.

Целесообразно провести следующие мероприятия:

1. Оформить документы в отделе кадров или кадровой службе. Знакомство с уставом предприятия, трудовым и коллективным договорами, внутренним трудовым распорядком, положениями и локальными актами, необходимыми для работы.
2. Ознакомить его с основными моментами работы: техника безопасности; оплата труда, бонусы, премии, штрафы; график работы, отпуск, больничные, отгулы; поощрения и наказания; условия испытательного срока; к кому обращаться при возникновении вопросов.
3. Обозначить план вхождения в должность.
4. Вручить информационные и обучающие листовки, буклеты.
5. Провести экскурсию по предприятию, познакомить с сотрудниками.
6. Познакомить с начальником, куратором.
7. Обеспечить доступ к информационным системам фирмы – снабдить логином, паролем, электронным адресом.

Ознакомление с работой организации

- Сотрудник вникает в курс дела, смотрит как функционирует организация.
- Новичок изучает историю, структуру, иерархию, знакомится с нормами и правилами, принятыми в организации. Здесь целесообразно показать презентации, видеофильмы об организации, провести дополнительную беседу, обеспечивающие формирование корпоративного духа.
- Ознакомление с работой на месте деятельности. Сотрудник налаживает коммуникацию с коллегами, разбирается в задачах и принципах работы, определяет, как строится внутренняя и внешняя коммуникация подразделения, где он работает.
- Менеджер должен рассказать о взаимосвязях в организации и за её пределами, обозначить этические моменты, раскрыть основные требования к сотруднику и критерии оценки его профессионализма.

Вхождение в процесс выполнения обязанностей

На что обратить внимание?

- Главными документами этого этапа является должностная инструкция сотрудника.
- Сотрудник должен понять, что от него требуется и постараться удовлетворить ожидания менеджера. Он начинает осваивать свой участок работы.
- На этом этапе важна обратная связь – новичок должен задавать вопросы, обращаться за разъяснениями, если ему что-то непонятно.

- Приспособление к окружению.
- Новый сотрудник должен выстроить отношения с коллективом.
- Ему необходимо давать задания так, чтобы он вступал во взаимодействие со своими коллегами, участвовал в коллективных делах.
- Хорошо этому будут способствовать корпоративные мероприятия.

Переход к стабильной работе

- Новичок выходит из стрессового состояния, разобравшись с основными производственными вопросами и наладив отношения в коллективе.
- Это этап стабильной работы, которая охарактеризует его с профессиональной точки зрения.

Необходимо:

- обеспечить эффективное взаимодействие с наставником, руководителем;
- организовать дополнительное обучение, направить на курсы, если требуется;
- контролировать соблюдение плана работы.

Завершение адаптации

Завершается адаптация подведением итогов перед окончанием испытательного срока:

- За 2 недели совместно с начальником и куратором необходимо провести оценку деятельности сотрудника.
- За 3 дня обсудить результаты вхождения в должность и подвести итоги.
- При негативной оценке аргументировать свою позицию.
- При положительном решении обозначить задачи работы на дальнейший период, составить индивидуальный план развития сотрудника.

Адаптация требуется не только новичкам, она необходима и при перемещении сотрудника на другой участок работы внутри фирмы. От эффективности адаптации нового работника будет зависеть его дальнейшая работа и отношения в коллективе.

2.4. Подход к кандидатам через ключевые компетенции

Эффективный подбор персонала — одна из важнейших задач любой кадровой службы. Хорошим подспорьем в этом непростом деле может стать детальная оценка кандидатов по компетенциям, разработанным для конкретных должностей.

История становления компетентностного подхода в управлении персоналом связана с именами Д. МакКлелланда, Р. Бояциса, Л. Спенсера.

В 70-х годах XX века при приеме на работу в США и ряде других стран работодатели учитывали академические оценки претендентов и использовали тест на определение уровня интеллекта (IQ).

Но практика показала, что только этих двух показателей недостаточно для определения эффективного работника.

В качестве альтернативы данному методу Д. МакКлелланд предложил компетентностный подход, используя идею переменных компетенций.

Термин был введен в обиход еще в 1959 г. для описания качеств личности, определяющих «превосходное» исполнение работы.

Идея МакКлелланда заключалась, прежде всего, в изменении методов оценки «переменных компетенций». Он предложил использовать критериальные выборки и определение внутреннего состояния человека (мотивов, настроений, ценностей) и его конкретных действий, являющихся причинами успешной деятельности.

Дальнейшее его развитие связано с обсуждением типологии, структуры и возможностей практического применения компетентностного подхода. В 1993 г. Спенсер в книге *Competence at Work* («Компетенции на работе. Модели эффективной работы») подвёл итоги 20-летнему исследованию компетенций.

Компетенция трактовалась им, как «любая индивидуальная особенность, которая может быть измерена или подсчитана, надежна и способна дифференцировать «превосходных» и «средних» исполнителей, или эффективных и неэффективных». (Spencer и Spencer, 1993.) Была предложена новая структура компетенций, включающая когнитивные и поведенческие компоненты. Разработан словарь из 360 индикаторов, определяющих 21 компетенцию, а также приведены примеры использования компетентностного подхода в различных управленческих практиках.

Распространение и популярность компетентностного подхода обусловлены рядом объективных причин, главной из которых является ускорение инновационных процессов. Развитие корпоративного обучения, новые требования к работнику изменяют требования к общей подготовке трудовых ресурсов, к системе образования в целом.

Изменения в производственной сфере вызвали также изменения в сфере политики, в частности по отношению к трудовым ресурсам. В Европе становятся популярными идеи саморазвития, пожизненного образования, придающие особое значение неофициальному и неформальному обучению.

Появляются независимые системы оценки компетенций без учета способов их приобретения, нашедшие свое отражение в Картах личностных навыков. Во многих странах ЕС образовательные и обучающие системы стали проверять «неформальные» навыки (Bjornavold, 1999, 2000).

Системы оценки уровня компетенций ориентируются на результат, без учета способа обучения (модель *Social Europe*). Подобная демократизация дает возможность для развития

карьеры не только на основе элитного образования, но и на основе опыта и самообразования. В условиях глобализации и мобильности трудовых ресурсов необходимо формирование общих контрольных уровней профессиональной компетентности, что было детально разработано в Европейской стратегии занятости (*European Employment Strategy*).

Таким образом, компетентностный подход стал отражением изменений в характере и содержании труда, профессиональном обучении и образовании. Развитие его чрезвычайно важно для того, чтобы объединить образование и обучение, выровнять их с потребностями рынка труда и обеспечить мобильность трудовых ресурсов (вертикальную – развитие карьеры, горизонтальную – ротацию между секторами и пространственную – территориально), особенно для рабочих, столкнувшихся с безработицей (van der Klink and Boon, 2002). Таким образом, главное достоинство компетентностного подхода заключается в его интеграционном потенциале и гибкости.

Использование комплексного перечня ключевых компетенций и выдача структурированных заключений — универсальный и весьма эффективный инструмент для подбора кадров. Использование данной технологии значительно повысит качество рекрутинга — как самостоятельного, так и выполняемого с привлечением кадрового агентства. Вы, несомненно, избежите распространенных претензий вроде: «Почему представили «слабых» кандидатов?», «Маловато информации о людях!», «Неэффективно провели оценку!» и т. д.

Четкое представление о том, что именно требуется оценить, помогает в ходе собеседования не тратить время на анализ второстепенных качеств, а сосредоточиться на главном. Выгода очевидна: в разы уменьшается риск найма на работу «не тех людей», связанный с недостаточно комплексным или поверхностным изучением персон потенциальных сотрудников. Экономятся деньги (на сам подбор, на адаптацию...), а это сейчас особенно важно.

Оценка по компетенциям может пригодиться не только при найме. По сути, она дает результаты, сопоставимые по комплексности и достоверности с результатами использования метода ассесмент-центр, но в отличие от него не требует рассматривать группу из нескольких одновременно оцениваемых руководителей или специалистов. Это позволяет успешно применять данный метод при «штучном» отборе сотрудников — для повышения в должности и при формировании кадрового резерва компании.

Рекомендуемая технология универсальна и в том смысле, что полностью применима для самых разных должностей, не только руководящих, но и рядовых.

Подход, основанный на компетенциях, подразумевает, что компетенции, установленные для роли, используются как основа отборочного процесса. Вот что пишет

по этому поводу Тейлор: «Метод компетенции базируется не столько на виде работы, сколько на человеке. Поэтому исходной точкой является не анализ рабочих мест, а анализ людей и того, какие их атрибуты обеспечивают эффективное и высококачественное выполнение работы».

Выгода от применения подхода, основанного на компетенциях, состоит в том, что люди могут выявить и выделить ключевые характеристики, которые они хотят взять за основу для отбора, и в том, что эти характеристики описываются в терминах, которые не только можно понять, но и с которыми можно согласиться. Поэтому компетенции становятся основной составляющей процесса отбора.

Такой подход помогает определить, какие методы отбора – психологическое тестирование или оценочный метод – с наибольшей вероятностью дадут полезную информацию. Он предоставляет информацию, необходимую для проведения структурированного интервью, вопросы которого сосредоточены на конкретных сферах компетенции. Это позволяет установить, в какой степени кандидаты соответствуют перечню требований, составленному в терминах компетенций.

Исследователи следующим образом обобщили *преимущества подхода, основанного на компетенциях*:

- он повышает точность прогнозов относительно пригодности кандидата;
- он способствует отбору кандидата, свойства личности которого наиболее полно соответствуют требованиям работы;
- он помогает интервьюеру избежать составления скоропалительного мнения;
- на его основе можно создать целый ряд методов подбора персонала – анкеты, интервью, тесты и оценочные центры.

Это подход с точки зрения профессиональной компетентности, которая говорит о том, что, как ожидается, работники должны уметь делать, если они намерены достигать в работе требуемых результатов. Он также может включать в себя определение необходимых поведенческих компетенций, содержащих данные о личных характеристиках и образцах поведения, необходимых для успешного проявления навыков межличностного общения, лидерства, энергичности, коммуникативных навыков, умения работать в команде и аналитических способностей.

Компетенции, используемые в целях подбора персонала, должны удовлетворять следующим *критериям*:

- они должны концентрироваться на тех областях рабочей или учебной жизни, в которых кандидаты будут демонстрировать свою компетентность, например лидерство, работа в команде, инициатива;

- они с определенной вероятностью прогнозируют успешность выполнения работы, например мотивацию достижения;
- их можно оценить в процессе интервью, посвященном определенным событиям профессиональной деятельности, в котором, если, например, ключевой сферой компетентности является руководство группой, кандидатов можно попросить привести примеры успешной деятельности по созданию группы и приведению ее в действие;
- их можно использовать в качестве критериев в оценочном центре.

Подход с позиции компетентности по этим направлениям может дать самое эффективное средство выявления подходящих кандидатов, которое будет частью процесса систематического отбора.

Степень разновидности ключевых качеств можно оценить следующим образом: абсолютно негативная, улучшаемая и позитивная. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются *профессиограммой* или так называемой *картой компетентности*. Иначе говоря, это «портрет» идеального сотрудника, определяющий требования к его личностным качествам, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть теоретической, основанной на нормативных документах, и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы людей. Слабым ее местом как инструментом отбора является сосредоточенность на формальных, анкетных данных.

Как правило, *профессиограмма* должна иметь следующие разделы:

Общие сведения о профессии (учет перспективных задачи фирмы и подразделений в области технологии, организации, кадров, освоение новой техники, производства продукции, улучшения психологического климата);

Описание процесса труда (составлен на основе детального изучения признаков профессии, условий труда).

Раздел *«Психограмма профессии»* должен отражать основные психологические характеристики: психологические функции, имеющие наибольшую важность для работы; особенности восприятия пространства и времени; характеристики динамики и напряженности работы в различные периоды; необходимые характеристики внимания и способы его организации; характеристики точности, сложности, темпа, ритма выполнения операций; преимущественные установки в данном виде деятельности; требуемая быстрота формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков; необходимый объем и характер запоминания информации; требования к скорости, гибкости, критичности

мышления, скорости переработки данных и принятия решений; требования к надежности исполнения; типичные ошибки; частота стрессовых ситуаций и требования к эмоциональной устойчивости; требования к волевым качествам; требование к коммуникативным свойствам.

Этот раздел составляется на основе наблюдений, опросов, анкетирования, анализа документации.

С помощью экспертов составляется раздел «Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника».

В нем перечисляются требования к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и прочим); чертам характера (принципиальности, уступчивости, оптимизму, настойчивости); психическим характеристикам (эмоциональности, возбудимости, темпераменту, внимательности, воображению); знаниям, умениям, навыкам, квалификации; для руководителей дополнительно - требования к способности принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей.

Таким образом, компетенции целесообразно рассматривать как характеристики личности, которые важны для эффективного выполнения работы на соответствующей позиции и которые могут быть измерены через наблюдаемое поведение.

Целостную модель компетенций возможно представить в виде схемы, отражающей единство компетенций и сложность разделения на практике когнитивных, функциональных, социальных измерений (см.рис.).

Когнитивные компетенции включают не только официальные знания, но также и неофициальные, основанные на опыте. Знания (знают – что), подкрепленные пониманием (знают – почему), отличаются от компетенций, которые включают навык применения.

Функциональные компетенции (навыки, или ноу-хау) включают то, что человек, который работает в данной профессиональной области, должен быть в состоянии сделать и способен это продемонстрировать.

Социальные компетенции включают личностные и этические компетенции.

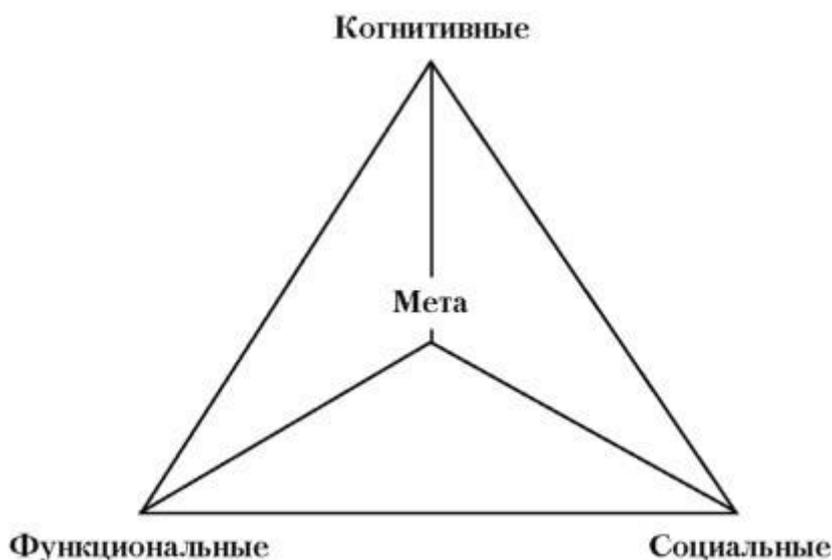


Рис. 1. Целостная модель компетенций

Личностные компетенции (поведенческие компетенции, «знают, как вести себя») определяются как «относительно устойчивые характеристики личности, причинно связанные с эффективным или превосходным выполнением работы».

Этические компетенции – личное мнение и профессиональные ценности, способность принимать основанные на них решения в рабочих ситуациях.

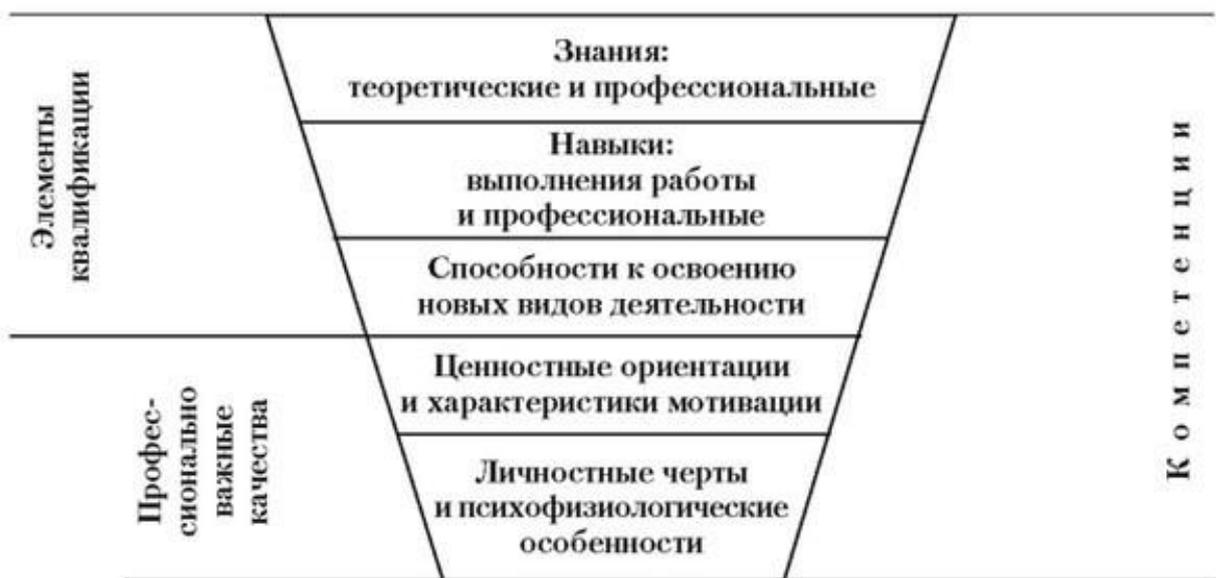
Мета-компетенции относятся к способности справляться с неуверенностью, так же как и с поучениями и критикой.

Многомерный (целостный) подход к компетенциям становится все более распространенным и предлагает более широкие возможности для интеграции требований бизнеса, технологий по управлению персоналом и образовательного процесса, а также для синергии между формальным образованием и производственным обучением и профессиональной компетентностью.

Таким образом, можно предположить, что человек становится компетентным на основе наличия и развития у него компетенций, т. е. компетенции являются факторами компетентности. Тогда структура компетентности будет выглядеть следующим образом (см. рис.).

В качестве компетенций, выступающих своеобразными гарантом эффективности, выступают глубинные качества, спрятанные в сердцевине личности:

- мотивы, т. е. то, что нацеливает и придает знаниям и опыту действенный характер;
- психофизиологические свойства или особенности, являющиеся основой для наиболее качественного выполнения той или иной работы (например, скорость реакции для летчика, эмоциональная устойчивость для менеджера, эмоциональная восприимчивость для социального работника);
- установки и ценности личности, составляющие Я-концепцию.



Долгое время в процессе подбора кадров использовались системы оценки, основанные на долгосрочном контроле, однако они не давали нужного эффекта. Именно поэтому сейчас многие менеджеры вносят в свои методы оценки существенные коррективы. Такой подход дает менеджерам возможность знать, что происходит в их организации здесь и сейчас, а прогнозы помогают предвидеть надвигающиеся проблемы и принимать превентивные меры для их решения.

HR-брендинг является важным методом кадровой политики по отбору персонала. Долгое время стратегиям HR-брендинга не уделялось должного внимания и достаточного внимания. Внимание к этому методу связано с повышенной конкуренцией, а также с тем, что социальные сети теперь позволяют без труда распространять отрицательные и положительные отзывы о той или иной организации.

Желание нынешних и прежних сотрудников поделиться своим мнением о менеджерах организаций, где они работали, усиливает влияние таких сервисов, как Glassdoor, LinkedIn или Universum, и грамотные менеджеры быстро осознали, что недовольные кандидаты способны быстро разрушить их положительный имидж.

Опытные менеджеры утверждают, что с помощью HR-брендинга можно распознать так называемых пассивных соискателей (талантливых сотрудников, которые активно работу не ищут). Эти системы оценки основаны на «внешних данных» и позволяют принять, подкрепленные фактами.

Наём «новых старых сотрудников», давно доказал свою состоятельность. В условиях нехватки талантов он станет одним из многообещающих источников набора персонала.

Война за таланты вынуждает компании обращаться с предложениями к бывшим сотрудникам, эффективность работы которых уже была подтверждена высокими результатами.

2.5. Внешние и внутренние источники набора персонала

Существуют два возможных источника набора персонала:

- внутренний (из работников самой организации);
- внешний (из людей, до этого никак не связанных с предприятием).

Внешние источники

К внешним источникам привлечение персонала относят: рекрутинговые компании и агентства по поиску персонала; частные и государственные службы и центры занятости; профильные учебные заведения; профессиональные клубы; общественные организации.

Методы внешнего привлечения

Для того чтобы привлечение кандидатов в организацию прошло успешно, менеджеру по персоналу необходимо применять следующий ряд методов:

проведение семинаров, конференций или выставок в пределах организации;

- проведение ярмарок вакансий;
- оповещение об открытых вакансиях с помощью средств массовой информации (телевиденье, пресса, радио, интернет);
- проведение так называемых дней карьеры в профильных учебных заведениях; посещение менеджером профессиональных клубов или общественных организаций; организация конкурсов профессионального мастерства.

Для того чтобы можно было применить каждый из этих методов, изначально необходимо оценить ситуацию на рынке труда в том регионе, где находится организация, и проанализировать основные критерии требований к кандидату.

К примеру, если организация нуждается в молодых и активных специалистах, то идеальным будет метод обращения и сотрудничество с высшими учебными заведениями. Но в случае если требуется кандидат с большим опытом работы, такой источник привлечения персонала для организации будет абсолютно неэффективным. Как уже было отмечено, каждый метод и источник имеет свои преимущества и недостатки, но стоит остановиться подробнее на этом вопросе. Это нужно для того, чтобы понять, в каких организациях лучше всего будут работать внешние источники привлечения персонала, а для каких, наоборот, станут лишь помехой в поиске специалистов.

Преимущества внешних источников

Основным достоинством внешних источников привлечения персонала можно считать широкие границы возможности выбора специалистов.

С приходом новых профессиональных сотрудников зачастую у организации появляются новые импульсы в своем развитии. Внешние источники привлечения персонала полностью способны удовлетворить потребность организации в людях. Подбор кадров со стороны снижает риск возникновения интриг в коллективе.

Новые люди зачастую приносят в компанию новые идеи ее развития. В случае если предприятие использует определенные технологии в своей деятельности, внешний источник привлечения персонала по финансовым затратам обходится гораздо дешевле, чем обучение или перепрофилирование уже задействованных в организации людей. Привлекая персонал из внешних источников, одновременно можно и рекламировать предприятие во внешней среде.

Недостатки внешних источников

Можно выделить такие недостатки внешних источников привлечения персонала: Значительные растраты компании на привлечение специалистов.

- Высокая вероятность того, что сотрудник может не пройти испытательный срок, что поспособствует текучести рабочей силы.
- Новые работники плохо ориентируется на рабочем месте, соответственно, могут возникать трудности при адаптации, привыкании к стилю управления и корпоративной культуре предприятия.
- Привлечение со стороны работников среднего и высшего звена блокирует возможность служебного продвижения по карьерной лестнице остальных сотрудников, что может негативно отразиться на мотивации персонала. Снижение производительности труда за счет периода адаптации.

Внутренние источники поиска персонала

К внутренним источникам привлечения специалистов для организации можно отнести:

- кадровый резерв;
- кандидатов, которые проявляют инициативу в своей работе;
- достойных сотрудников предприятия;
- личные контакты работников (друзья, родственники, знакомые, которые соответствуют требованиям должности);
- бывших сотрудников организации.

Методы внутреннего привлечения

Для того чтобы применение методов по поиску кадров внутри организации было успешным, менеджеру необходимо приложить достаточно большое количество усилий. Потребуется:

- организация «дней открытых дверей»;
- оформление и создание корпоративной прессы или досок объявлений;
- стажировка и практика;
- организация «дней карьеры»;
- создание рабочей программы «Быстрая карьера»;
- информирование о вакантных местах на общих собраниях или совещаниях;
- организация внутренних корпоративных профессиональных конкурсов.

Стоит отметить, что внутренний источник поиска и подбора персонала является трудовым ресурсом организации.

В данном случае нужно учитывать, что каждый из перечисленных методов необходимо применять из расчета текущих целей организации.

Таким образом, к примеру, осуществить поиск кандидатов на вакантные места внутри организации можно:

- при желании руководства минимизировать численность штата;
- при организации горизонтального перераспределения персонала;
- при организации вертикального перераспределения персонала.

Рекрутинг внутри организации – это составная часть работы отдела кадров и кадровой политики организации, которая ориентирована на определенное развитие своих сотрудников и получение от них профессиональной отдачи, а вследствие и прибыли от их деятельности.

Но такой вариант привлечения кадров также имеет ряд своих преимуществ.

Преимущества внутреннего привлечения

К ним относят:

Увеличение шанса построения карьеры и, соответственно, появления чувства привязанности персонала к организации.

- Низкий уровень расходов на привлечение персонала.
 - Снижение затрат времени на адаптацию.
 - Возможность «воспитать» собственные кадры.
 - Появление целенаправленности повышения квалификации сотрудников.
- Возможность избежать текучести персонала в организации.

- Появляется возможность оценить способности персонала.

Недостатки внутренних источников привлечения персонала

Основными из них являются:

- Ограниченность в выборе персонала.
- Вероятность создания в коллективе стрессовых и конфликтных ситуаций.
- Появление панибратства.
- Вероятность потерять сотрудника с большим опытом из-за возможного отказа ему в вакантной должности.
- Дополнительные затраты на перепрофилирование или обучение работников.
- При повышении сотрудников появляются новые вакантные места на их старые должности, таким образом, необходимость в кадрах не уменьшается, а меняется лишь ее уровень.

Поиск и подбор сотрудников на руководящие должности

Первое, на что необходимо обратить внимание при поиске кандидата на руководящую должность, это его роль в организации, а именно будет она оперативной или стратегической.

Существуют следующие источники поиска кандидатов высоко ранга: собственный кадровый резерв; рынок труда; другие компании.

Лучшим источником можно считать собственный резерв кадров организации, а обуславливается это тем, что многие эксперты отмечают явную тенденцию в нехватке грамотных и профессиональных управляющих кадров.

Создание резерва заключается в анализе потенциала работников, отборе лучших сотрудников и их обучении управленческим функциям.

Единственный недостаток резерва заключается в продолжительности этого процесса.

Обращаясь к внешним источникам поиска руководителей, необходимо менеджеру определить технологию процесса поиска и отбора кандидатов. Если стандартный рекрутинг не способен удовлетворить потребность организации в руководителе, то применяются следующие целенаправленные технологии поиска

- Executive Search и Headhunting. Executive Search – подбор руководителей, которые способны эффективно выполнять свои обязанности, управлять людьми и способны принимать самостоятельные решения, а также благоприятно влиять на развитие организации.

Такой целенаправленный поиск организуют определенные рекрутинговые компании, которые изучают фирму заказчика, формируют оптимальный профиль кандидата, анализируют рынок труда, формируют список претендентов, организуют личные встречи кандидата и заказчика и сопровождают кандидата и заказчика на начальной стадии трудового процесса.

Headhunting – это поиск руководителей высшего ранга и очень редких специалистов. Суть такого поиска руководителей заключается в переманивании высокопрофессиональных кадров из других организаций.

Стоит отметить, что с методом Headhunting сможет справиться только опытный менеджер или работник рекрутинговой компании, так как для такого поиска необходим опыт в экономической, психологической и управленческой сферах. А также нужно уметь заинтересовать конкретного человека, чтобы он решился сменить место работы в пользу организации заказчика.

2.6. Увольнение персонала

Увольнение – это прекращение трудовых отношений между работодателем и работником, освобождение сотрудника от занимаемого рабочего места и должности. Увольнение с работы предполагает расторжение трудового договора.

Процесс увольнения работника прописан в Трудовом кодексе РФ.

Это основной нормативный документ, который регламентирует взаимоотношения между сотрудником и работодателем. Кроме этого, расторжение трудового договора должно полностью соответствовать Трудовому кодексу РФ и не противоречить ему.

В Трудовом кодексе РФ содержатся исчерпывающие основания увольнения, и прекращение трудового договора, которое может быть осуществлено только при наличии обстоятельств, предусмотренных трудовым правом.

Так, трудовым законодательством предусмотрено четыре основных вида прекращения трудовых отношений между работником и работодателем:

- увольнение по инициативе работника. Увольнение по собственному желанию актуально в том случае, если между сторонами заключен бессрочный договор. Согласие нанимателя не требуется, а увольняемому достаточно уведомить о своем решении за две недели до планируемой даты прекращения трудовых отношений;
- увольнение по инициативе работодателя. Сюда включаются все случаи, когда продолжение трудовых отношений, по мнению работодателя, становится невозможным, в том числе и прекращение существования предприятия, и другие причины;

- увольнение по обоюдному согласию – соглашению сторон. Соглашение сторон предусматривает досрочное прекращение контракта. Это вариант, при котором наниматель и работник могут совместно выработать условия расставания и оформить их в виде дополнения к основному договору, причем сделать это можно еще на этапе приема на работу;
- увольнение по обстоятельствам, которые не зависят от волеизъявления сторон.

Так основаниями для прекращения трудовых отношений между работником и работодателем могут быть:

- инициатива работника/работодателя;
- соглашение сторон при достижении взаимных договоренностей. При этом увольняться могут и те работники, которых ТК РФ запрещает увольнять;
- окончание срока действия трудового договора. В случаях, когда сотрудник нанимался на какой-то определенный срок и нет необходимости продлевать этот срок;
- изменены условия в трудовом договоре. К примеру, появились новые обязанности у работника или рабочий день увеличился;
- перевод на иную должность или в иную организацию;
- отказ работника продолжать трудовую деятельность при существенных изменениях условий работы или смене начальства;
- ухудшение состояния здоровья работника, подкрепленное медицинским заключением. При наличии некоторых приобретенных или хронических заболеваний продолжение трудоемкой работы не целесообразно;
- отказ от переезда в другую местность в связи с перемещением организации;
- не зависящие от воли сторон обстоятельства;
- существенное нарушение правил заключения трудового договора.

Увольнение по инициативе работника

Расторжение договора по инициативе работника предусматривает два варианта: увольнение по соглашению сторон или по собственному желанию. Эти на первый взгляд схожие основания имеют существенную разницу:

- Увольнение по собственному желанию актуально в том случае, если между сторонами заключен бессрочный договор. Согласие нанимателя не требуется, а увольняемому достаточно уведомить о своем решении за две недели до планируемой даты прекращения трудовых отношений.
- Увольнение по соглашению сторон предусматривает досрочное прекращение контракта. Основанием для расторжения договора является обоюдное согласие

нанимателя и работника. Соглашение сторон необходимо при прекращении срочного договора.

Когда между сторонами подписан срочный трудовой договор, то при отсутствии согласия нанимателя работник не может уволиться до того момента, пока срок действия контракта не закончится.

Увольнение по инициативе работодателя

Инициировать расторжение трудового договора может и работодатель.

Он может инициировать расторжение контракта только при наличии определенных обстоятельств, а именно:

1. Ликвидация предприятия, что значит исключение его из общегосударственного регистра юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.
2. Сокращение численности трудящихся. В данном случае увольнение применяется только при невозможности перевести сотрудника на другую работу в той же организации.
3. Несоответствие занимаемой должности. Факт недостаточной квалификации должен быть подтвержден документально. Для этого собирается комиссия из нескольких человек и проводится аттестация. По данному основанию может быть уволен только тот, кто не прошел аттестацию.
4. Неоднократное невыполнение сотрудником возложенных на него должностных обязанностей, при этом он должен уже иметь одно дисциплинарное взыскание по данному обстоятельству.
5. Грубое однократное нарушение работником своих обязанностей. Законодательство не содержит точного определения нарушений, которые можно отнести к грубым, поэтому при возникновении спора степень тяжести проступка определяется судом.
6. Прогул – отсутствие на рабочем месте на протяжении 4 часов подряд без уважительной причины.
7. Нахождение на рабочем в состоянии опьянения: алкогольного, токсического или наркотического, при этом наличие данного обстоятельства должно быть документально подтверждено соответствующей медицинской службой.
8. Хищение или умышленная порча имущества работодателя, установленное вступившим в силу приговором суда.
9. Разглашение охраняемой законом тайны, которой человек владеет исходя из характера своих должностных обязанностей.
10. Грубое нарушение норм охраны труда, повлекшее аварию либо поставившее под угрозу жизнь других людей.

11. Утрата доверия нанимателя, связанное с виновными действиями сотрудника в отношении ценностей и денежных средств, принадлежащих организации.

12. Совершение аморального поступка, несовместимого с выполняемой трудовой функцией.

Все перечисленные причины должны обязательно иметь документальное подтверждение и неоспоримые доказательства, с которыми должны быть ознакомлены увольняемые сотрудники.

Увольнение по обстоятельствам, которые не зависят от волеизъявления сторон
К обстоятельствам, не зависящим от волеизъявления сторон, относятся те ситуации, на которые ни работник, ни наниматель не могут повлиять.

Основанием для прекращения трудовых отношений являются следующие значимые факторы:

1. Призыв на военную службу.
2. Восстановление по решению суда на работе предшествующего работника.
3. Вступление в силу приговора суда, которое делает невозможным продолжение трудовой деятельности.
4. Признание сотрудника недееспособным согласно медицинскому заключению.
5. Работник умер либо решением суда признан умершим или пропавшим без вести.
6. Административное наказание, препятствующее выполнению должностных обязанностей.
7. Решение суда о восстановлении на работе отменено вышестоящим судом.
8. Лишение сотрудника специальных прав, которые необходимы для выполнения своих обязанностей, на срок более 2 месяцев.
9. Наступление чрезвычайных ситуаций, при которых невозможны трудовые отношения.

Наличие обстоятельств, не зависящих от воли сторон, должно быть подтверждено документально.

Кого нельзя уволить по желанию работодателя

Правила увольнения сотрудников предприятия, компании ограничивают возможности нанимателя в отношении нескольких категорий лиц.

Это беременные женщины и воспитывающие детей (до достижения ими трехлетнего возраста), матери-одиночки с детьми до 14 лет, матери с детьми инвалидами до 18 лет, и лица, на которых распространяется формулировка: “воспитывает детей самостоятельно”.

Она касается и отцов. Поэтому мужчина с ребенком без матери, опекун или усыновитель при таких обстоятельствах тоже не могут быть уволены.

Исключение из правил увольнения составляет только прекращение существования (ликвидация) предприятия.

Порядок проведения процедуры увольнения работника

Общий порядок оформления прекращения трудового договора регламентируется Трудовым Кодексом РФ.

Менеджер должен придерживаться указанного алгоритма увольнения.

Пошаговая инструкция

Сначала сотрудник организации пишет заявление об увольнении или оформляется соглашение о расторжении трудового договора.

Несмотря на то, что заявление может быть написано в свободной форме, некоторые условия заполнения должны быть соблюдены.

Необходимо указать в заявлении такую информацию:

- фамилия, имя и отчество руководителя предприятия и название юридического лица;
- основание для увольнения;
- дату желаемого ухода.

Работодатель издает приказ об увольнении, с которым должен быть под роспись ознакомлен работник предприятия.

После этого проводятся все необходимые денежные расчеты с работником. При этом все требуемые суммы выдаются работнику предприятия на руки.

В электронной трудовой книжке делается запись. Запись в трудовую книжку об основании и о причине прекращения трудового договора производится в точном соответствии с формулировками Трудового кодекса РФ или иного республиканского закона, со ссылкой на соответствующие статью, часть статьи, пункт статьи.

Вопросы и задания:

Вопросы:

1. Кем принимается окончательное решение при приёме работника на должность?
2. Как формируется кадровый состав организации?
3. Что означает термин «планирование персонала»?
4. Какова цель системы подбора персонала?
5. Какими способами можно пополнить кадровый состав?
6. Какие источники выходят на первый план при подборе кадров в образовательной организации?
7. В чем специфика подбора персонала в образовательной организации?

8. Как происходит изучение резюме при приеме на работу учителя?
9. Как осуществляется проверка информации о соискателе?
10. Каковы общие критерии подбора персонала в Западных странах?
11. Как в зарубежном менеджменте решается подход "преданность организации"?
12. .Какие типичные ошибки допускают организации при сокращении персонала?
13. . Каковы возможные альтернативы сокращению персонала?

Задания:

1.Изучите главу 16 в книге Managementul resurselor umane : Ghidul autorităților publice locale / Anastasia Blajin, Mihaela Roșcov, Vitalie Popa [et al.] ; Guvernul Rep. Moldova, Progr. Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen și Abilitarea Femeilor (UN Women). - Chișinău : S. n., 2015 (Tipogr. "Bons Offices"). - 172 p.

Сделайте аргументацию схемы непрерывное образование персонала на стр 121. (в читальном зале № 2)

2. Составьте структуру анкеты кандидата на должность завуча по учебной работе, ориентируясь на следующий план:

- Персональные данные;
- Основное и дополнительное образование;
- Уровень владения иностранными языками;
- Уровень владения ПК;
- Трудовой стаж;
- Информация о руководстве и/или учредительстве в коммерческих структурах;
- Работа по совместительству;
- Финансовые обязательства (наличие кредитов, ссуд и т.п.);
- Работа за рубежом;
- Возможность ездить на курсы повышения квалификации;
- Возможность работать в сверхурочное время;
- Информация об головной ответственности;
- Отношение к воинской обязанности;
- Состояние здоровья;
- Ожидаемый уровень оплаты труда;
- Личные интересы;
- Личные качества, способные повышению эффективности в трудовой деятельности.

Литература:

1.Managementul resurselor umane : Ghidul autorităților publice locale / Anastasia Blajin, Mihaela Roșcov, Vitalie Popa [et al.] ; Guvernul Rep. Moldova, Progr. Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen și

Abilitarea Femeilor (UN Women). - Chişinău : S. n., 2015 (Tipogr. "Bons Offices"). - 172 p.

2.Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: Учебное пособие / И.К. Макарова. - М.: Дело АНХ, 2015. - 422 с.

3.Травин, В.В. Управление человеческими ресурсами. Модуль IV: Учебно-практическое пособие / В.В. Травин. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 128 с.4.

4. Поташник, М. М. Управление персоналом: способы подбора кадров / М. М. Поташник // Народное образование : Российский общественно-пед. журн. - 2012. - № 2. - P. 105-111.

Дополнительная литература:

1.Алавердов, А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: Учебник / А.Р. Алавердов. - М.: МФПУ Синергия, 2012. - 656 с.

2. Веснин, В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2013. - 688 с.

ГЛАВА 3. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА, ПЛАНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ

Компетентность:

Знать:

- как планировать и реализовывать обучение персонала;
- как планировать карьеры и профессионально-должностные перемещения;
- методiku профессионального развития персонала;
- систему стимулирования и мотиваций персонала.

Уметь:

- самостоятельно на достаточно высоком уровне организовывать систему управления персоналом, производить необходимые кадровые нововведения;
- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- разрабатывать и внедрять технологии деловой оценки персонала;
- применять на практике методы обучения и развития персонала, способствовать развитию карьеры работников.

3.1. Анализ потребности в обучении работников

Знания, полученные человеком даже в узконаправленном учебном заведении, зачастую не позволяют ему качественно выполнять работу в организации в виду отсутствия опыта. Особенно, если организация занимается предоставлением специфических услуг, требующих углубленного изучения темы. Если организация думает о своем благополучии и процветании, она готова вкладывать деньги в обучение и в управление развитием персонала.

Определение потребности в обучении

Обучение персонала – это целенаправленный, планомерный и систематически осуществляемый процесс овладения работниками профессиональными знаниями, умениями, навыками общения.

Повышение квалификации – обучение с целью усовершенствования профессиональных знаний, умений, навыков общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка кадров – обучение с целью освоения новых профессиональных знаний, умений, навыков общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Для организации важно, чтобы люди выполняли свои задачи эффективнее, чем раньше. В таком случае, необходимо определиться, какой тип курсов им необходим. Будет ли это подготовка только что устроившихся на работу сотрудников (а, может, вообще соискателей должности) или переподготовка сотрудника для работы на новом направлении, все зависит от целей организации.

Основные виды обучения персонала:

1. Подготовка персонала,
2. Переподготовка персонала,
3. Повышение квалификации персонала.

Важно определиться с формой обучения сотрудников: краткосрочное или долгосрочное, групповое или индивидуальное.

У краткосрочной формы есть свои плюсы – стоимость и экономия времени. Однако, при этом, не всегда результат может быть впечатляющим.

Долгосрочное обучение сотрудников требует гораздо больше трудозатрат, но чаще приносит больше пользы.

Индивидуальное обучение позволяет сосредоточиться на каждом сотруднике персонально и донести максимум информации, ориентируясь на личные потребности.

Групповое обучение дает возможность практиковать работу в команде.

Система повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала на предприятии включает в качестве составляющих элементы модели систематического обучения:

- определение потребности в обучении персонала;
- составление планов повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала;
- разработка учебных программ;
- реализация учебных программ;
- оценка процесса обучения (квалификационный мониторинг) и аттестация обучаемых.

Главная задача при определении потребности в обучении решается на двух уровнях:

- индивидуальном – работник не может в полном объёме выполнить стоящую перед ним задачу и поэтому нуждается в обучении;
- коллективном – коллектив структурного подразделения не справляется с общими производственными функциями и также нуждается в обучении.

Формулирование потребности в обучении начинается с анализа (аттестации) конкретного рабочего места. Далее выявленные необходимые функции (работы, приёмы и т. п.) сравниваются с уровнем их выполнения конкретным работником или трудовым коллективом соответствующего структурного подразделения, этот уровень, в свою очередь, определяется на основании аттестации данных лиц из числа работающих в организации.

Распределение ресурсов.

Основными ресурсами, необходимыми для обучения, являются средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое на процесс обучения (время обучающего, особенно если он является сотрудником организации, и время обучаемого).

Политика организации в области образования, повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала оказывает сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться.

Увеличение ресурсов на обучение определяется отношением к нему, как к вложению капитала, а не как к невозвратимым затратам. Этот подход характеризуется понятием «человеческий капитал», и в соответствии с ним обучение расценивается как и любой другой инвестиционный проект.

Практически расчёт доходов и расходов на обучение представляет собой достаточно сложную процедуру на уровне экономических моделей или экспертных оценок.

Составление плана повышения квалификации, подготовки и переподготовки персонала организации предполагает ряд последовательных действий как специалиста по обучению, так и линейных менеджеров (руководителей структурных подразделений). Производится разделение персонала на три основные группы:

- не нуждающиеся в повышении квалификации;
- требующие систематического переобучения и переподготовки через определённые (фиксированные) периоды времени (обычно 1-5 лет);
- нуждающиеся в разовом обучении (новые работники, работники с адекватным профессиональным уровнем и т. д.).

Далее разрабатывается форма обучения на избранный период (1-5 лет). Составляются конкретные планы обучения для конкретного персонала организации с обязательным включением в них сроков обучения, ответственных за обучение персонал-менеджеров и линейных менеджеров, а также источников финансирования.

Составление планов обучения возможно только после определения потребности в обучении и распределении ресурсов.

Разработка программы предполагает последовательность *этапов планирования обучения*:

- описание функции на основе аттестации рабочего места;
- оценка работника, осуществляющего данную функцию на основе его аттестации;
- обсуждение работником требований, которые он предъявляет к обучению;
- анализ особенностей трудовых функций с точки зрения требований к обучению;
- определение целей и задач обучения;
- установление сроков и формы обучения (с отрывом, без отрыва от производства и т. д.);
- последовательная разработка общих разделов, тем и вопросов учебной программы персонал-менеджерами, ответственными за обучение, или приглашёнными специалистами;
- выбор метода и вида обучения по каждой выделенной теме (лекция, деловая игра, семинар и т. д.);
- определение количества учебных часов по каждой теме в рамках общей продолжительности обучения;
- подбор преподавательского состава исходя из тематики учебной программы, определение количества учебных часов для каждого преподавателя;
- составление сметы затрат на обучение (оплата труда преподавателей и других расходов на обучение);
- установление места, времени и ежедневной продолжительности обучения;
- согласование и утверждение учебной программы;

- подготовка вспомогательных учебных материалов.

3.2. Организационные формы и методы обучения персонала в системе непрерывного образования

Реализация учебных программ зависит от выбора методов обучения, адекватных поставленным целям. Любой метод обучения имеет свои преимущества и недостатки. Большинство из них могут быть скомбинированы между собой. Необходимо постоянно проводить текущую оценку обучения персонала (квалификационный мониторинг) и аттестацию обучаемых.

Квалификационный мониторинг предполагает использование, в первую очередь, экспертных оценок руководителей и ведущих специалистов системы, а также сторонних специалистов высокой квалификации.

Классификация методов обучения персонала

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
«Копирование». Работник копирует действия человека, обладающего соответствующим навыком, непосредственно наблюдая производственный процесс	Деловые игры. Метод обучения, предполагающий разбор учебной ситуации в группе. Участники игры получают роли, соответствующие реальным, принимают решения и рассматривают их последствия
Наставничество. Руководитель занимается с подчинёнными в ходе ежедневной работы.	Моделирование. Воспроизведение реальных производственных условий с помощью тренажеров или макетов
Делегирование. Передача работникам полномочий принятия решений по чётко обозначенной области решения задач. Менеджер обучает подчинённых в ходе работы	Анализ конкретных ситуаций
Метод усложняющихся заданий. Представляет собой специальную программу рабочих действий, выстроенных по степени их важности, расширения объёма заданий и сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания	Ролевые игры

Ротация. Работник переводится на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта работы на срок до 2-3 мес.	Тренинг сенситивности
Использование конкретных учебных методик, инструкций.	

По результатам обучения проводится промежуточная и итоговая аттестация обучаемых специалистов с помощью известных методик оценки качества и результатов труда.

На сегодняшний день методов обучения персонала существует великое множество. Их можно поделить на *активные и пассивные*.

К *пассивным методам* обучения относятся лекции и семинары. Они не предполагают отклика от работника, поэтому восприятие информации во многом зависит от желания и мотивации самого сотрудника.

Активный метод обучения персонала при этом предполагает деятельное участие каждого работника. Деловая игра, мозговой штурм требуют максимум концентрации. Однако строгое деление отсутствует, так как некоторые методы обучения представляют собой переходные варианты, сочетающие самостоятельное восприятие материала с последующим активным применением в группе.

Разные методики предполагают возможность обучения с отрывом или обучение без отрыва от производства, на рабочем месте или вне его. Эти формы не исключают друг друга. Например, процесс может быть организован в отдельном кабинете организации с отрывом от производства.

Обучение на рабочем месте чаще всего помогает закрепить материал практически. Занятия вне офиса позволяют выйти за рамки мышления и учат действовать в нестандартных ситуациях.

Самые распространенные методы обучения

Лекция - самый оптимальный способ донести большой объем информации в короткий срок и при этом охватить сразу большое количество человек. Однако нужно учесть, что «обратная связь» со слушателями при этом отсутствует, внести какие-то корректировки по ходу занятия в случае, если материал не усваивается, сложно. Для работодателя плюсы лекционного метода обучения сотрудников заключаются еще и в финансовой составляющей.

Большую активность обучающихся предполагает **семинар**. Диалог позволяет выяснить, закреплен ли теоретический материал. Эффективность обучения сотрудников в данном случае во многом зависит от того, какую обстановку создаст преподаватель, сумеет ли он побудить своих слушателей к размышлениям. Однако семинары ограничивают количество участников, если лекцию могут слушать тысячи человек, то общаться полноценно с такой огромной аудиторией уже вряд ли получится.

Более современным методом обучения считаются **видеоуроки**. Их очень просто и выгодно применять для обучения персонал в организации. Данный метод чаще всего, не требует поиска преподавателя или специального помещения. Сотрудники могут заниматься в удобное для себя время и в любом удобном для себя месте. Ученые давно доказали, что человеческое зрение и зрительная память в восприятии человеком окружающего мира всегда преобладают. Именно поэтому наглядные пособия и видеоуроки дают весьма хороший эффект. Однако у них есть ряд недостатков. Они не позволяют учитывать индивидуальные особенности обучающегося, а также лишают возможности обсудить с составителем урока детали.

В последнее время большой популярностью пользуется **дистанционное обучение**. Оно предполагает использование сети Интернет, через которую обучающийся получает материал для изучения и задания. Уровень усвоения информации затем определяется контрольными и тестами. Заниматься вместе может целая группа, в офисе или дома, в любое удобное время. Однако для такой формы обучения работник должен обладать высоким уровнем самоорганизации.

Для эффективного обучения персонала можно использовать **кейс-обучение**. Оно заключается в рассмотрении практических ситуаций (кейсов), при которых группа сотрудников анализирует и обсуждает реальную или возможную ситуацию, связанную с их непосредственной деятельностью. Такой подход позволяет подтолкнуть людей к альтернативному, нестандартному мышлению. Каждый участник здесь имеет право высказать собственное мнение и соотнести его с мнением других. Однако в данном случае необходим очень высококвалифицированный преподаватель, что делает обучение более затратным.

В качестве обучения на рабочем месте часто используется **производственный инструктаж**. Приходя на новое место работы, или знакомясь с нововведениями, сотрудники получают общую информацию о предстоящей работе.

Полезна для персонала **временная ротация** – один сотрудник заменяет другого. Так он получает представление о многогранности деятельности организации, в некоторых

случаях понимание одного процесса дает толчок для совершенствования собственной деятельности.

Некоторые организации используют **метод наставничества**, где более опытный сотрудник следит за выполнением работы. Чувство ответственности «старшего» за «младшего» и практические советы делают такое партнерство весьма эффективным.

Практической отработке материала уделяется большое внимание при проведении **тренингов**. Качественный корпоративный тренинг, разработанный с учетом потребностей организации, способен дать весомые результаты. При этом, не стоит ждать серьезных результатов за одно занятие. Закрепить полученные знания можно только при помощи постоянной практики и повторения.

Деловые игры это метод обучения, при котором сотрудники получают новую информацию «разыгрывая» определенные ситуации. В таких условиях знания усваиваются максимально быстро, отрабатываются навыки, которые потом применяются в реальных условиях. Обычно после непосредственного проведения игры происходит «разбор полетов», помогающий выявить и исправить допущенные ошибки.

Собрать как можно больше разных идей помогает **мозговой штурм**. Один из главных его принципов - как можно больше вариантов предложить за короткое время. В условиях стресса мозг, как правило, начинает лихорадочно генерировать идеи, пусть не во всех, но многие идеи могут содержать рациональное зерно. Метод помогает раскрепостить даже самых нерешительных сотрудников, научить людей прислушиваться к чужому мнению.

Для адаптации новых сотрудников отлично подходит **сторителлинг** (от англ. Story Telling — «рассказ историй»). При помощи историй работника знакомят с традициями и атмосферой компании. Одним из самых популярных и эффективных способов обучения менеджеров без отрыва от повседневной работы стала технология обучения действием - «action learning». Основой этого действия становится группа ключевых сотрудников компании. Участники работают не с упражнениями и смоделированными ситуациями, а с реальными задачами.

Обучение и мотивация персонала

При правильном подходе обучение может мотивировать сотрудников, удерживать их от перехода в другую компанию и привлекать новых работников. При этом предприятие решает проблему недостаточной грамотности персонала. Сегодня все понимают, что каждый сотрудник обладает своей «рыночной стоимостью», которая зависит от его образования, знаний и умений. И желание повысить собственную цену за счет организации может выступить отличной нематериальной мотивацией для сотрудника.

После обучения вполне логичным этапом станет этап оценки эффективности. Эксперты рекомендуют проводить эту процедуру в несколько этапов.

В первую очередь нужно оценить реакцию слушателей сразу после завершения обучающей программы (качество организации обучения, соответствие потребностям фирмы). Вторым этапом станет оценка уровня квалификации персонала до начала обучения и после завершения курса. Затем по прошествии некоторого времени рекомендуется обратить внимание на изменение поведения сотрудника. Начал ли работник применять на практике полученные знания. И, наконец, можно подвести итог и оценить результаты, сложив все полученные показатели и понаблюдав за ситуацией в течение двух-трех месяцев, не меньше.

Положительная оценка обучения только лишь участниками не может служить достаточным основанием для признания ее успешной, ведь нет никакой гарантии, что новые знания будут применимы на практике, даже если преподаватель был очень харизматичным человеком.

Развитие любой организации зависит от квалификации персонала, поэтому не стоит экономить а главным — научите людей учиться!

В ценностях организации заложен быть заложен принцип «Мы ценим и уважаем людей». Каждый человек для нас ценен, будь он клиентом, партнером компании или сотрудником. В работе с персоналом надо нащупать сильные стороны каждого, помочь раскрыть его потенциал. Получается взаимовыгодное сотрудничество: работнику - профессиональное развитие, организации - результат. Такой подход позволяет повысить вовлеченность персонала, его эффективность, и добросовестное отношение к работе.

3. Планирование и развитие карьеры, основы лидерства

Планирование карьеры работника

Практически каждый человек стремится сделать карьеру на том поприще, которое он себе выбрал. В зависимости от того, насколько успешно ему это удастся, работник так или иначе, но модифицирует свое поведение по отношению к коллективу, в котором он трудится, и к самой организации.

Что же такое карьера?

Во-первых, это продвижение вперед по однажды выбранному трудовому пути. Во-вторых, это получение больших полномочий по сравнению с другими работниками. В-третьих, получение более высокого статуса, престижа, власти. В более узком смысле мы понимаем карьеру как продвижение по службе.

Карьера — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем и об удовлетворении от процесса труда.

В зависимости от типа характера реализовать карьерные устремления можно по нескольким направлениям.

1. Рост по вертикали. Это наиболее распространенное понимание карьеры, такое воплощение карьеры, которое могут увидеть окружающие. Это подъем на более высокий уровень в иерархической структуре.

2. Рост по горизонтали. Это перемещение в другую функциональную область деятельности, например, кадровая ротация, о которой было упомянуто выше. Этот вид карьеры также подразумевает расширение или усложнение задач на прежней должности.

3. Центристское направление. Оно наименее очевидно для окружающих. Это приближение работника к структурам, принимающим решения. Оно выражается в приглашении работника на совещания или неформальные встречи, где его мнение может иметь значение и учитываться при принятии решений. Также это может быть роль так называемого «серого кардинала», то есть человека, не имеющего официальных полномочий, но принимающего в организации решения, выражающиеся в советах и указаниях руководству, которое придает им статус приказов и распоряжений.

Основные этапы трудовой карьеры

1. Предварительный этап. Включает в себя учебу в школе, получение среднего и высшего образования. Длится до 25-летнего возраста. Человек может сменить несколько мест работы в поисках того вида деятельности, который соответствовал бы его потребностям и интересам. Когда найдено место работы, удовлетворяющее человека на данном этапе, начинается процесс его самоутверждения и как работника, и как личности. Для того чтобы успешно продвигаться на этом этапе, требуется готовность смириться с осознанием своей зависимости от вышестоящих лиц.

2. Этап становления. Этот период длится в течение пяти лет (от 25 до 30 лет). Работник осваивает выбранную профессию, приобретает практические навыки, квалификацию, происходит самоутверждение. Появляется потребность в независимости. Переход работника во вторую стадию карьеры дает возможность стать профессионалом в выбранном виде деятельности. Второй этап очень важен для работника в психологическом плане. Человек может потерпеть неудачу, опуститься на первую ступень и снова оказаться в зависимом положении, но может и утвердиться, став независимым профессионалом.

3. Этап продвижения. Приходится на период от 30 до 45 лет. В это время происходит процесс повышения квалификации, идет продвижение по службе, накапливается практический опыт, формируются навыки. У работника растет потребность в самоутверждении, в достижении более высокого статуса и еще большей независимости. На этом этапе работник начинает самовыражаться, как личность.

Одновременно с реализацией должностного роста часто происходит реализация и творческого роста. Многие люди с высшим образованием стремятся получить ученую степень и звание, начинают заниматься преподавательской деятельностью, передавая свои знания молодым людям, публикуют свои работы в СМИ. Основные усилия работников направлены на увеличение своих доходов, а также на заботу о здоровье.

Профессионалы в начале третьего этапа своей трудовой карьеры становятся наставниками тех, кто находится на первом этапе карьеры. Они стремятся расширить свои возможности, налаживают отношения с другими организациями, взаимодействуют с другими специалистами, начинают работать по совместительству.

На третьем этапе карьеры работники несут ответственность уже не только за себя, но и за подчиненных. В то же время, в силу определенных причин, связанных с внешними обстоятельствами, работник может опуститься на уровень, соответствующий второй стадии карьеры.

4. Этап сохранения достигнутых результатов. Работник проходит его в период от 45 до 60 лет. Это пик совершенствования, который человек достигает в своей трудовой карьере. Для данного этапа характерны действия, направленные на укрепление достигнутых результатов, и творческие устремления. Многие активно поднимаются по служебной лестнице. Работник достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе (самоуважение), а также признание заслуг со стороны окружающих. Человек начинает думать о том, как обеспечить себя после выхода на пенсию, старается подготовить для себя другие источники доходов.

5. Этап завершения карьеры. Приходится на возраст 60—65 лет, когда работник готовится к выходу на пенсию. Основные усилия направлены на поиск и обучение собственной смены, обеспечение преемственности своих достижений. Основная

потребность работника на этом этапе — удержание социального признания своих заслуг.

6. Пенсионный этап. Начинается после 65 лет. Человек обращается к другим видам деятельности, иногда продолжая сотрудничать с той организацией, в которой он работал ранее, в качестве консультанта, либо занимая часть ставки. Основная потребность человека — самовыражение в новых сферах деятельности (общественной, семейной и др.).

Планирование карьеры — это одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижение специалистов.

В процессе планирования карьеры происходит сопоставление возможностей работника, его способностей и личных целей с целями и миссией организации, в которой он работает. Это сопоставление приводит к формированию программы профессионального и должностного роста. Такая программа, представленная в виде графической модели, называется *карьерограммой*, дающей формализованное представление о том, какой путь должен пройти работник для того, чтобы занять определенные должностные позиции, и какие знания ему необходимо получить для эффективной деятельности на конкретной должности.

Планированием трудовой карьеры в организации могут заниматься и сам сотрудник, и его непосредственный руководитель, и специалист кадровой службы. При этом между ними распределяются обязанности по проведению мероприятий, связанных с планированием карьеры.

Так, от **сотрудника** зависит сам выбор профессии, выбор конкретной организации и должности, оценка своих перспектив и планирование должностного роста, получение необходимых знаний, связанных с реализацией роста.

Менеджер проводит оценку при приеме на работу, определяет рабочие места для сотрудников, оценивает их потенциал, производит отбор в кадровый резерв, направляет на дополнительную подготовку, осуществляет документооборот, связанный с продвижением сотрудников, планирует новый цикл карьеры.

Непосредственный руководитель (линейный менеджер) проводит такие мероприятия, как оценка результатов труда, оценка мотивации, организация профессионального развития, вносит предложения по стимулированию труда работника и по его продвижению по служебной лестнице.

Для успешной реализации карьеры работник должен соответствовать определенным требованиям — иметь образование, квалификацию, обладать потребностью в должностном росте, творческим отношением к труду.

Существуют **объективные показатели карьеры**, среди которых выделяют:

— пик карьеры, то есть высший пост, который сотрудник гипотетически может занять в данной организации;

— длина карьеры — число позиций, которые работнику предстоит пройти на пути от первого уровня до пика карьеры;

— показатель уровня позиции — отношение числа подчиненных на следующем иерархическом уровне к числу подчиненных на занимаемой позиции;

— показатель потенциальной мобильности — отношение в определенный период времени числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, на котором работник находится в настоящий момент.

В зависимости от объективных условий карьера сотрудника может быть *перспективной* или *тупиковой*, то есть карьера может быть или очень длинной, или очень короткой. Уже при приеме кандидата на работу специалист службы управления персоналом должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из его индивидуальных особенностей и мотивационных факторов. В зависимости от интересов и ценностных ориентаций работников одна и та же линия карьеры может быть для них интересной или непривлекательной, что соответственно скажется на эффективности работы.

Формирование кадрового резерва

Одним из элементов планирования карьеры является отбор специалистов в кадровый резерв руководства. Это мероприятие дает работникам почувствовать, что руководство организации считает их кандидатами на вакантные должности, и способствует возникновению мотива самоуважения.

Кадровый резерв на выдвижение — это контингент работников из числа линейных руководителей, а также специалистов, прошедших профессиональный отбор и имеющих (проходящих) специальную управленческую подготовку или стажировку, предназначенную для тех, кто не имеет достаточного опыта управленческой деятельности.

Молодые специалисты включаются в резерв руководства после двух лет работы, в течение которых они должны на практике освоить специальность, полученную в учебном заведении, и проявить организаторские способности.

В системе образования кадровый резерв разделяют на две категории — резерв номенклатуры ГОРОНО (РОНО) и резерв номенклатуры образовательного учреждения.

Первая группа готовит работников на уровне директоров образовательных учреждений и работников департаментов образования. Вторая группа готовит замену руководству линейных подразделений.

Кадровый резерв должен отражать все уровни управления. Каждый работник, зачисленный в резерв, должен знать, на какую должность он готовится. Оптимальным считается резерв, когда на каждую должность руководителя приходится не менее двух человек.

Основными критериями отбора в кадровый резерв являются:

- уровень образования;
- опыт работы;
- состояние здоровья;
- возрастные критерии;
- согласие кандидата на занятие вакантной должности.

Лидерство в организации

Слово лидер происходит от английского lead (вести).

Значит, лидер - это ведущий, идущий впереди. Лидер - член организации, обладающий высоким личным статусом, оказывающий сильное влияние на мнение и поведение окружающих его людей, членов какого-либо объединения, организации и выполняющий комплекс функций. Лидерство определяют как процесс социального влияния, при котором лидер ищет добровольного участия подчиненных в деятельности по достижению организационных целей или как процесс оказания влияния на групповую активность, которое направлено на достижение целей.

Анализ природы лидерства показывает, что оно проистекает из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры. Более детально природу лидерства раскрывают его различные теории. Так например, теория черт объясняет феномен лидерства выдающимися качествами человека, такими как ум, воля, целеустремленность, организаторские способности, компетентность и др. Согласно концепциям харизматического лидерства последователи испытывают вдохновение от лидера и стремятся во всем ему подражать.

Значимость лидерства для руководства организацией поднимает вопрос о влиянии на данное явление. Лидерством необходимо управлять (насколько это возможно), т.е. выделять лидеров, развивать конструктивных и устранять деструктивных лидеров.

Важная роль отводится лидеру в создании и управлении организационной культурой. В зависимости от типа организационной культуры лидер выполняет различные функции.

Эффективность лидерства непосредственно связана со способностью лидеров руководить организационной и межличностной коммуникацией, воздействуя на ее характер.

Роль лидера в управлении персоналом определяется его усилиями по отбору достойных претендентов на членство в рабочей группе, он должен направлять групповую энергию на решение организационных целей. Лидерство также находит выражение в воздействии на членов группы, побуждает их проявлять свои сильные личностные качества и сдерживать проявление слабых черт характера. Результативность работы лидера проявляется в его способностях управлять социальными конфликтами.

Актуальность данной темы также обуславливается тем, что в современном мире существует огромное количество различных компаний, которые нуждаются не только в четкой иерархии управления, но и в хороших лидерах, способных в дальнейшем вывести эти организации на новый уровень, внести какие-нибудь изменения.

Изучение понятия лидерства началось со времен Ф. Тейлора. Было проведено множество исследований, но, тем не менее, все еще не существует полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться. В связи с этим, изучение данного вопроса является актуальным.

Для организации управления организацией требуется не просто хороший специалист, а настоящий лидер. В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Дж. Терри, лидерство - это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели.

П.Ф. Друкер определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей.

Г. Кунц и С.О. Доннел считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение общей цели.

В практике управления лидерство - это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

Все ученые сходятся во мнении, что ни один фактор не обеспечивает большую выгоду и пользу для организации, чем эффективное лидерство. Лидеры нужны для

определения целей и задач, для организации, координации, обеспечения межличностных контактов с подчиненными и выбора оптимальных, эффективных путей решения тех или иных проблем. Очевидно, что организации, где наличествуют лидеры, могут достичь всего этого гораздо быстрее, чем организации без лидеров.

Лидерство основывается на определенных потребностях сложно организованных систем. К ним относится, прежде всего, потребность в самоорганизации, упорядочении поведения отдельных элементов системы в целях обеспечения ее жизненной и функциональной способности.

Такая упорядоченность достигается благодаря вертикальному (управление - подчинение) и горизонтальному (коррелятивные одноуровневые связи, например, разделение труда и кооперация) распределению функций и ролей, и, прежде всего выделению управленческой функции и осуществляющих ее структур, которые для своей эффективности обычно требуют иерархической, пирамидальной организации. Вершиной такой управленческой пирамиды и выступает лидер.

Четкость выделения лидирующих позиций зависит от типа общности, составляющей систему, и ее взаимоотношений с окружающей средой. В системах, характеризующихся низкой групповой интеграцией и высокой степенью автономии и свободы различных элементов и уровней организации, функции лидера выражены слабо. По мере же усиления потребностей системы, самих людей в сложно организованных коллективных действиях и осознания этих потребностей в форме коллективных целей спецификация функций лидера и его структурное, институциональное обособление повышаются.

Анализ природы лидерства показывает, что оно проистекает из определенных потребностей людей и их объединений, которые и призваны удовлетворять лидеры. Быть менеджером и быть лидером в организации - это не одно и то же. Менеджер в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие. Лидерство как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе психологического воздействия.

Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации последователей, а не подчиненных. Собственно отношения «начальник - подчиненный», свойственные традиционному взгляду на управление заменяются отношениями «лидер - последователь».

Таким образом, в современных условиях эффективное лидерство - это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая

проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей. В практике управления лидерство - это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

Типология лидерства в организации

Сложность в изучении лидерства и его неоспоримая важность привели к появлению различных типологий лидерства в организации. Наиболее простой и широко распространенной классификацией лидерства в организации является выделение его трех типов (иногда их называют ролями лидера):

1. Деловое лидерство. Оно характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т.п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства.
2. Эмоциональное лидерство. Оно возникает в социально-психологических группах на основе человеческих симпатий, притягательности межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает теплоту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта.
3. Ситуативное лидерство. Строго говоря, по своей природе оно может быть и деловым, и эмоциональным. Однако его отличительной чертой является неустойчивость, временная ограниченность, связь лишь с определенной ситуацией. Ситуационный лидер может повести за собой группу лишь в определенной ситуации, например при всеобщей растерянности во время пожара.

Имеются и другие классификации лидерства в зависимости от типов лидера.

Так, Л.И. Уманский выделяет шесть типов (ролей) лидера:

1. лидер-организатор (выполняет функцию групповой интеграции);
2. лидер-инициатор (главенствует при решении новых проблем, выдвигает идеи);
3. лидер-генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);
4. лидер-эрудит (отличается обширностью знаний);
5. лидер-эталон (является центром эмоционального притяжения, соответствует роли «звезды», служит образцом, идеалом);
6. лидер-мастер, умелец (специалист в каком-то виде деятельности).

По содержанию разделяют:

- лидеров-вдохновителей, разрабатывающих и предлагающих программу поведения;
- лидеров-исполнителей, организаторов выполнения уже заданной программы;
- лидеров, являющихся одновременно и вдохновителями и организаторами.

По стилю различают:

- Авторитарный. Это лидер, требующий монопольной власти. Он единолично определяет и формулирует цели и способы их достижения. Связи между членами группы сведены до минимума и проходят через лидера или под его контролем.
- Демократический. Этот стиль, по мнению большинства исследователей, оказывается более предпочтительным. Подобные лидеры обычно тактичны, уважительны, объективны в общении с членами группы. Социально-пространственное положение лидера - внутри группы.
- Пассивный - такого лидера характеризует отсутствие похвалы, порицаний. Он старается уйти от ответственности, перекладывая ее на подчиненных. Установка подобного лидера - по возможности незаметное пребывание в стороне. Многие исследователи не выделяют этот стиль как особый, ограничиваясь противопоставлением авторитарного и демократического стилей, так как пассивного лидера трудно назвать лидером.

По характеру деятельности различают:

- Универсальный тип, т.е. Постоянно проявляющий качества лидера;
- Ситуативный, проявляющий качества лидера лишь в определенной ситуации.

Помимо названных, нередко используется классификация лидеров в зависимости от их восприятия группой. Согласно такому критерию выделяются следующие типы лидеров:

- 1) «один из нас». Лидер этого типа особо не выделяется среди членов группы. Он воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере, наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности. В целом же он, по мнению группы, живет, радуется, страдает, принимает правильные решения, делает ошибки и т.п., как и все другие члены коллектива;
- 2) «лучший из нас». Лидер, принадлежащий к данному типу, выделяется из группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и иным) параметрам и в целом воспринимается как образец для подражания;
- 3) «хороший человек». Лидер такого типа воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимательности к другим, готовности прийти на помощь и т.п.;
- 4) «служитель». Такой лидер всегда стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени.

На практике типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один сотрудник может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя» и т.п. Лидерство различается по силе влияния на членов группы (организации). Одного лидера люди слушаются беспрекословно, советам же или указаниям другого следуют лишь до тех пор, пока они не вступают в противоречие с их собственными интересами и установками.

Таким образом, проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается, как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой лидерство - это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Подходы к изучению типологии лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер.

Управление лидерством в организации

Первостепенная значимость лидерства для эффективности руководства, его позитивное и негативное воздействие на управление персоналом придают задаче влияния на этот феномен особую практическую важность. Проблема управления лидерством в организации включает пять аспектов:

1. Выявление лидеров: выявление лиц с прирожденными и (или) сформировавшимися лидерскими качествами и их, привлечение для занятия руководящих позиций, постов. Это направление деятельности может исходить как из тезиса «лидерами рождаются», так и из признания возможности целенаправленного формирования лидеров. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских способностей и их использовании в организационных целях, во втором - о привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров.

Существует несколько способов выявления лидерских способностей. Это тестирование и другие психологические методы, особенно широко применяемые к молодым претендентам на руководящие должности, а также изучение биографии и трудового стажа, подбор уже как-то проявивших себя людей и т.д.

2. Развитие лидерства - целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Речь идет о возможности в большей или меньшей степени формировать и развивать лидерские способности путем обучения и самообучения, мотивирования, тренингов и практического опыта.

Для развития лидерства используется ряд процедур:

- выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, сознания собственной силы, веры в достижение цели, энтузиазма и т.п.

- развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств. К таким качествам относятся прежде всего профессиональная компетентность; порядочность (честность, соблюдение общепринятых нравственных норм), без которой, как правило, трудно, а то и вовсе невозможно завоевать авторитет; развитый интеллект, который проявляется в аналитичности, быстроте понимания сути проблемы, гибкости ума, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели и т.д.;

- обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы. Это предполагает культуру общения, умение ясно и четко выражать мысли, корректно выслушивать сотрудников, делать замечания, давать советы, внимательность, уважение достоинства других людей, умение понимать их, проникаться их заботами и проблемами, оказывать им поддержку и т.п.;

- приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы.

3. Тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом. Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, деятельность которых наносит ущерб организации, а также повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к эмоциональному лидерству.

4. Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника или лишеного эмоций технократа, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках. Живое общение с людьми, уважение в них личностей, внимание к каждому человеку, учет индивидуальных особенностей и склонностей, личный пример в отношениях к людям и к делу, мотивирование сотрудников, «заражение» окружающих увлеченностью, энтузиазмом

и т.п. - все это позволяет руководителю совмещать роли формального и неформального лидера и повышает эффективность руководства.

5. Организационная интеграция лидеров, обеспечение конструктивной направленности их деятельности и устранение деструктивного лидерства. В силу различных причин (индивидуальных способностей, занятости производственными задачами, большого количества подчиненных и др.) даже в первичных организациях далеко не каждый руководитель способен одновременно выполнять все функции неформального лидерства. Очень часто это просто физически невозможно. Интеграция лидеров предполагают обеспечение лояльности существующих руководителей, отбор наиболее способных работников, мотивированных на реализацию целей организации, поощрение их профессионально-должностного роста, налаживание добрых отношений и сотрудничества со стихийно сложившимися группами и их лидерами, формализация, если это возможно и целесообразно, лидерства.

Великие лидеры сосредотачивают внимание коллектива на достижении идеального будущего организации, помогая сотрудникам преодолевать все препятствия, которые лежат на их пути. Профессиональное долголетие лидера и продолжительность каждого из этапов его лидерства зависят от многих социально-психологических факторов, но можно сознательно уберечься от столь печального развития ситуации: постоянно самосовершенствоваться, развивая собственную компетентность, самоконтроль и самокритичность или поощрять творческую атмосферу и командный дух в организации.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой, лидерство - это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей.

Эффективное руководство необходимо любой организации, для этого руководитель должен обладать набором определенных навыков и способностей. Руководитель должен направлять усилия группы и личности на выполнение общих задач и находить выходы из разных ситуаций. Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа «лидер - последователь», чем «начальник - подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Лидерство - важнейший компонент эффективного руководства. Оно встречается везде, где есть устойчивое объединение людей. Богатство сторон, аспектов лидерства

определяет многообразие его типологии. Типология лидерства может быть разной в зависимости от основания, по которому разводится понятие.

Для развития индивида как личности группа представляется незаменимой. Становление лидера и развитие группы это непрерывный и не разъединяемый процесс. Сам по себе «лидер» - это статус человека в группе. Статус определенного человека можно изменить. В ходе межличностных отношений, с момента образования группы, определяется статус каждого человека и вместе с тем определяется влияние человека на эту группу.

Новые подходы концентрируют свое внимание на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, передать ее значение последователям таким образом, чтобы это вдохновило и вызвало у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению целей. Поэтому любому управленцу для успешного осуществления своих функций нужно уметь вести за собой подчиненных, проявляя себя как лидера в организации.

3.5. Мотивация и стимулирование труда в коллективе

Мотивация труда – процесс сознательного выбора человеком того или иного типа трудового поведения, а также его предполагаемого результата, определяемого комплексным воздействием внешних и внутренних факторов.

Основные принципы мотивации и стимулирования труда.

Мотивация — это одна из основных функций современного менеджмента, направленная на повышение эффективности труда персонала организации.

Функция мотивации заключается в том, что она оказывает влияние на трудовой коллектив организации в форме побудительных мотивов к эффективному труду, общественного воздействия, коллективных и индивидуальных поощрительных мер. Указанные формы воздействия активизируют работу субъектов управления, повышают эффективность всей системы управления организацией.

Сущность мотивации заключается в том, что персонал организации выполняет работу в соответствии с делегированными ему правами и установленными обязанностями, сообразуясь с принятыми управленческими решениями.

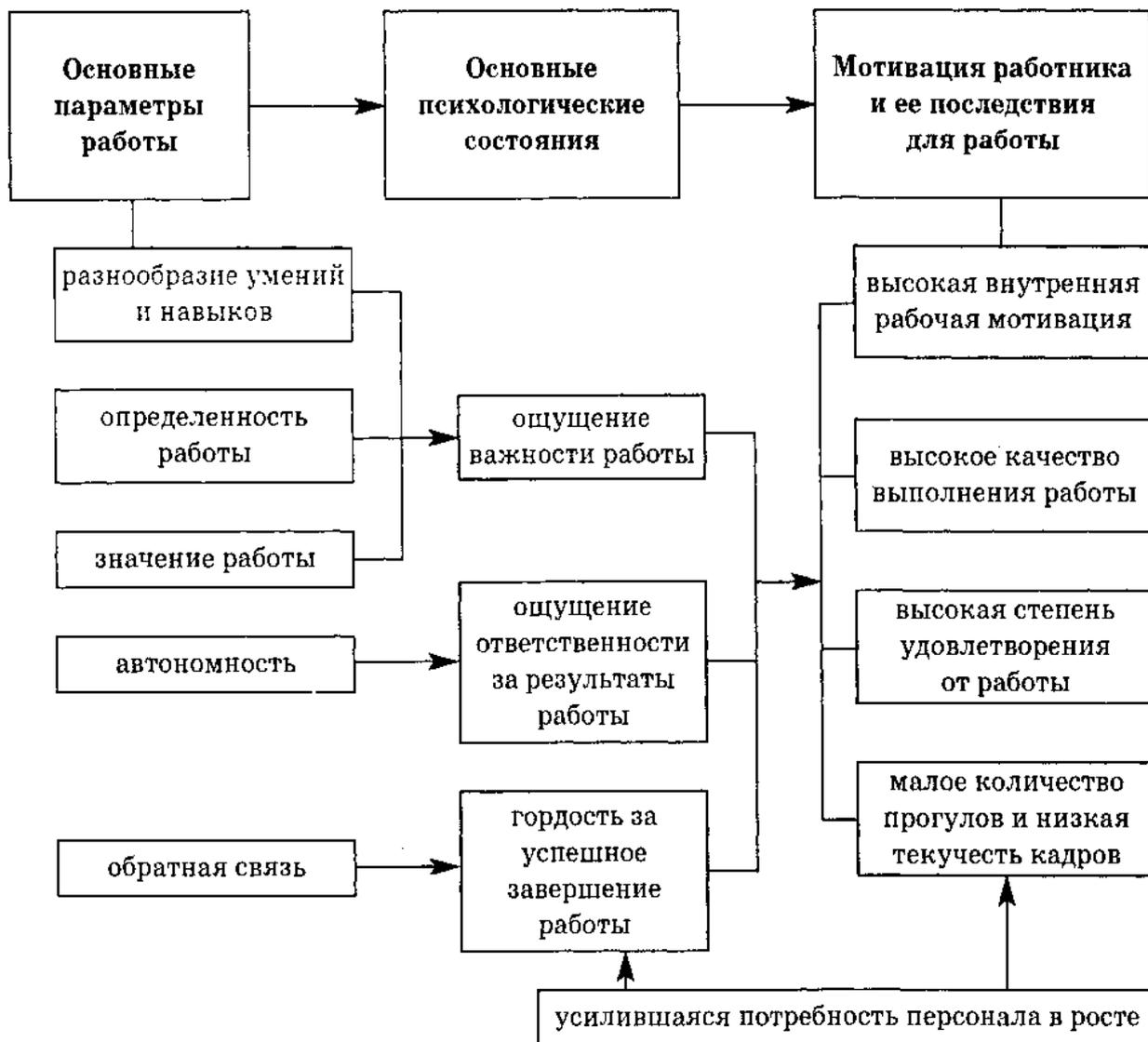
Можно дать различные определения мотивации.

С одной стороны, **мотивация** — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

С другой стороны *мотивация* — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе деятельности

мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда — это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.



Основные параметры трудовой деятельности с точки зрения мотивации

Специалисты в области менеджмента рассматривают **мотивацию трудовой деятельности** как процесс удовлетворения работниками своих потребностей и ожиданий в выбранной ими работе, осуществляемый в результате реализации их целей, согласованных с целями и задачами организации и одновременно с этим как комплекс мер, применяемых субъектом управления для повышения эффективности труда работников.

В данном определении сочетаются два основных направления, обычно принимаемые руководителями в качестве тождества: мотивация и стимулирование.

Основные понятия, объясняющие сущность мотивации и стимулирования труда.

Мотив — это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость. Это есть, *трудовой мотив* — это непосредственное побуждение работника к деятельности (работе), связанное с удовлетворением его *потребностей*.

Мотив труда формируется только в том случае, когда трудовая деятельность является если не единственным, то основным условием получения блага. Большое значение для формирования мотивов труда имеет оценка вероятности достижения целей. Если получение блага не требует особых усилий либо благо очень трудно получить, то мотив труда чаще всего не формируется.

Формирование мотива труда происходит в том случае, если в распоряжении субъекта управления имеется необходимый набор благ, соответствующий социально обусловленным потребностям человека. Для получения благ требуются личные трудовые усилия работника. Трудовая деятельность позволяет работнику получить эти блага с меньшими материальными и моральными издержками, чем любые другие виды деятельности и приносит ему большее удовлетворение.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется *мотивационным ядром (комплексом)*, имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации.

Мотивы труда разнообразны. Они различаются по потребностям, которые человек стремится удовлетворить посредством трудовой деятельности, по тем благам, которые необходимы человеку для удовлетворения своих потребностей, по той цене, которую работник готов заплатить за получение искомых благ. Общим у них является то, что удовлетворение потребностей всегда связано с трудовой деятельностью.

Можно выделить несколько групп мотивов труда, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, ориентированные на определенную интенсивность работы.

Благо становится стимулом труда, если оно формирует мотив труда. Практическая сущность понятий «мотив труда» и «стимул труда» тождественна.

В первом случае речь идет о работнике, стремящемся получить благо посредством трудовой деятельности (мотив). Во втором — о субъекте управления, обладающем набором благ, необходимых работнику, и предоставляющем их ему при условии эффективной трудовой деятельности (стимул).

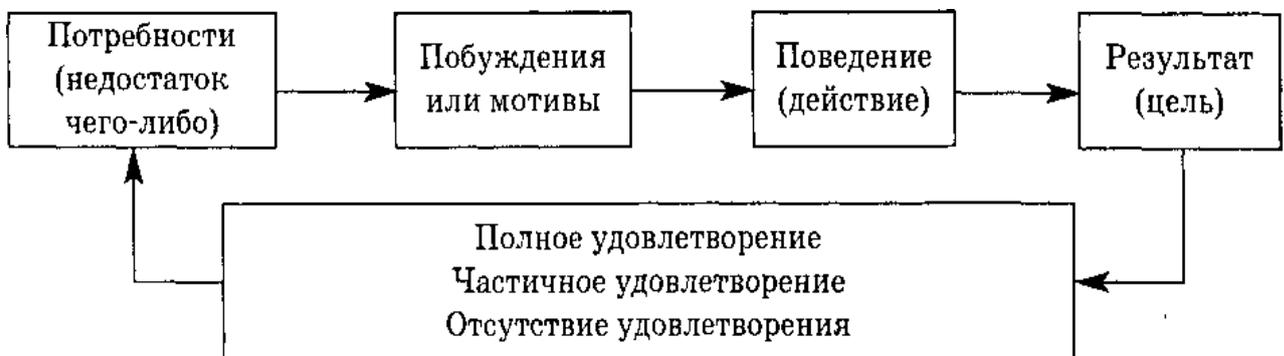
Мотивы труда можно разделить на социальные и биологические.

К социальным можно отнести: коллективизм (потребность быть в коллективе), личное самоутверждение, мотив самостоятельности, мотив надежности (стабильности), противоположный предыдущему, мотив приобретения нового (знаний, вещей), мотив справедливости, мотив состязательности, генетически присущий каждому человеку.

Биологические мотивы соотносятся с первичными физиологическими потребностями.

Важным фактором личности является система ее потребностей, мотивов, интересов, то есть то, что определяет причины поведения личности, помогает объяснить принимаемые решения.

Потребность индивида — это состояние человека, выступающее источником его активной деятельности и создающееся нуждой, которую он ощущает по отношению к предметам, необходимым для его существования.



Упрощенная модель мотивации через потребности

Количество и разнообразие потребностей огромно. Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные. Первичные потребности вызваны физиологией человека, они врожденные.

Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, сексе, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта и намного разнообразнее первичных, так как зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Это, например, потребности в успехе, уважении,

принадлежности кому-либо или чему-либо. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления. Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности к достижению цели.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию. Структуру таких факторов отражают «иерархия потребностей» А. Маслоу и теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда.

Способы достижения эффективного труда связаны с побуждениями людей.

Побуждение — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность.

Побуждение является поведенческим проявлением потребностей и сконцентрировано на достижении цели. Целью в данном случае является средство удовлетворения потребности.

Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. Люди стремятся повторять то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Это явление называют *Законом результата*.

Поскольку потребности вызывают у людей стремление к их удовлетворению, руководители должны создавать такие ситуации, которые бы позволили сотрудникам чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством определенного типа поведения, приводящего к достижению целей организации. В любом случае знание истинных мотивов поведения работника поможет избежать потери хорошего специалиста, предупредить возможный конфликт в коллективе.

Одним из основных применяемых на большинстве организаций способов достижения эффективной мотивации труда является **материальное и нематериальное стимулирование**.

Материальное стимулирование относится к экономическим методам управления персоналом. Часто стимулирование ассоциируется с вознаграждением, но на самом деле это понятие гораздо шире.

Под вознаграждением обычно понимают деньги. Однако существует и внутреннее вознаграждение или удовлетворение, которое дает сам процесс труда. Оно рассматривается как нематериальное стимулирование.

Вознаграждение служит для побуждения людей к эффективной деятельности. В сочетании с понятием «мотивация» термин «вознаграждение» приобретает более широкий смысл, чем просто «деньги или удовольствия», с которыми чаще всего это слово ассоциируется.

Вознаграждение — это все, что работник считает ценным для себя. Но понимание ценности у каждого из людей специфично, а, следовательно, различаются и оценки вознаграждения и его относительной ценности.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это может быть чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба между членами одного трудового коллектива и просто общение с коллегами, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы, вызывающих удовлетворение от самого процесса труда.

Внешнее вознаграждение дает не сама работа, а субъект управления, имеющий возможность вознаграждать за труд. С мотивационной точки зрения его можно определить как *стимулирование труда*.

Стимулирование является ориентацией на фактическую структуру ценностных устремлений и интересов работника, на более полную реализацию имеющегося трудового потенциала.

Мотивация и стимулирование, как методы управления трудом противоположны по направленности: первое ориентировано на изменение существующего положения; второе — на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга.

Процессы мотивации и стимулирования могут противостоять друг другу. Например, улучшение условий труда путем внедрения мероприятий по охране

труда, к которым относятся обеспечение освещенности, вентиляции, отопления, грамотное планирование и оснащение рабочего места, — это мотивационный процесс. А выплата работнику надбавки к окладу за вредность труда или бесплатное лечебное питание (молоко) — это мероприятия, относящиеся к стимулированию труда. Механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

Стимулирование труда — это материальная основа мотивации персонала, реально необходимая в современных условиях, но и оно несет в себе нематериальную нагрузку, позволяющую человеку реализовать себя и как личность, и как работника одновременно.

Стимулирование выполняет экономическую, социальную и нравственную функции.

Экономическая функция заключается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиций и исторического опыта.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различные уровни доходов, которые в значительной степени зависят от того, как стимулы воздействуют на различных людей.

Стимулы могут быть материальными и нематериальными.

К первой группе относятся денежные (заработная плата, премии и т.д.) и неденежные (путевки, бесплатное лечение, транспортные расходы и др.) стимулы. Ко второй группе можно отнести социальные (престижность труда, возможность профессионального и служебного роста), моральные (уважение со стороны окружающих, награды) и творческие (возможность самосовершенствования и самореализации) стимулы.

Существуют определенные требования к организации стимулирования труда. Это комплексность, дифференцированность, гибкость и оперативность.

Комплексность подразумевает единство моральных и материальных, коллективных и индивидуальных стимулов, значение которых зависит от системы подходов к управлению персоналом, опыта и традиций организации.

Дифференцированность означает индивидуальный подход к стимулированию разных слоев и групп работников. Известно, что подходы к обеспеченным и малообеспеченным работникам должны существенно отличаться.



Виды стимулирования

Различными должны быть и подходы к квалифицированным и молодым работникам.

Гибкость и оперативность проявляются в постоянном пересмотре стимулов в зависимости от изменений, происходящих в обществе и коллективе.

Стимулирование базируется на определенных *принципах*.

Доступность. Каждый стимул должен быть доступен для всех работников. Условия стимулирования должны быть понятными и демократичными.

Ощутимость. Существует некий порог действенности стимула, который существенно различается в разных коллективах. Это необходимо учитывать при определении нижнего порога стимула.

Постепенность. Материальные стимулы подвержены постоянной коррекции в сторону повышения, что необходимо учитывать. Однако резко завышенное вознаграждение, не подтвержденное впоследствии, отрицательно скажется на мотивации работника в связи с формированием ожидания повышенного вознаграждения и возникновением нового нижнего порога стимула, который устраивал бы работника.

Минимизация разрыва между результатом труда и его оплатой. Например, переход на еженедельную оплату труда. Соблюдение этого принципа позволяет снизить уровень вознаграждения, так как действует правило «Лучше меньше, но сразу». Учащение вознаграждения, его четкая связь с результатом труда — это сильный мотиватор.

Формами материального стимулирования являются денежное вознаграждение за труд и дополнительные стимулы.

Основная форма трудового вознаграждения — заработная плата. Она является важнейшей частью системы оплаты и стимулирования труда, одним из инструментов воздействия на эффективность труда работника.

Среди форм материального стимулирования в современных условиях кроме заработной платы можно выделить бонусы. Часто они заменяют итоговое вознаграждение за год, так называемую «тринадцатую зарплату». Выплате данного вида вознаграждения предшествует оценка или аттестация персонала.

3.5. Особенности мотивации педагогов

В системе образования было время, когда люди работали за идею, занимаясь своим любимым делом, готовили детей к поступлению в ВУЗы; наша школа славилась всегда и нельзя не отметить, что именно мотивация преподавателей сделали ее известной во всем мире.

Сейчас зачастую работа педагогов - нацеливание на сдачу БАКА, но с появлением олимпиад, конкурсов различного уровня (республиканских и городских (районных) и льгот по участию в них при поступлении в ВУЗы, с получением сертификатов за участие, призовые места, которые приносят славу школе, имя учителю, поднимается значимость труда педагога, повышается его самооценка. Действия учителя становятся высокомотивированными, а результаты труда – значимыми.

Все педагоги разные, у каждого своя профессиональная мотивация, свои ведущие мотивы: кто-то стремится к достижению высоких результатов учащихся, кто-то увлечен общением с детьми, кто-то просто увлечен своим предметом и живет только им.

Было выявлено, что тип мотивации влияет на характер и направленность педагогических требований педагога к учащимся и воспитуемым. Так например, разносторонняя мотивация педагога характеризуется малым числом и гармоничностью требований к поведению учащихся и усвоению ими учебного материала.

В педагогическом менеджменте выделяют мотивы долженствования, увлеченности учебным предметом, выраженной потребностью общения с детьми.

Доминирование у педагога мотива долженствования приводит к предъявлению воспитуемым большого количества требований не только по усвоению учебного материала, но и дисциплинарного характера.

Педагог с доминированием мотива увлеченности учебным предметом в основном предъявляет требования к усвоению учебного материала.

Педагог с выраженной потребностью общения с детьми на фоне малого количества требований все же предъявляет больше требований к личности воспитуемых.

Рассматривая различные виды профессиональных мотивов педагога, из обширной области факторов выделяют следующие: материальные стимулы; побуждения, связанные с самоутверждением; профессиональные мотивы; мотивы личностной самореализации.

Таким образом, продуктивность педагогической деятельности во многом зависит от силы и структуры профессиональной мотивации педагога. Но не все параметры педагогической деятельности жестко зависят от уровня мотивации.

Так мотивы внешнего самоутверждения педагога (самоутверждение через внешнюю положительную оценку окружающих), иначе - мотив престижа. В этом случае учитель занимается введением инноваций ради положительного общественного резонанса на его труд.

Удовлетворенность педагога избранной профессией тем выше, чем оптимальнее у него мотивационный комплекс: высокий вес внутренней мотивации и внешней положительной мотивации и низкий - внешней отрицательной мотивации.

Худшим является мотивационный комплекс, в котором внешние отрицательные мотивы становятся наиболее значимыми при наименьшей ценности внутренних мотивов.

Ориентация педагогов на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Вследствие изменения содержания труда в условиях научно-технического прогресса, широкой автоматизации и информатизации производства, в результате повышения уровня образования и социальных ожиданий педагогов значение мотивации в управлении персоналом школы ещё более возросло, усложнилось содержание этого рода управленческой деятельности.

Сегодня, для эффективного управления деятельностью образовательного учреждения требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности педагогов. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования, строгого внешнего контроля и наказаний. Только те люди, которые осознают смысл своей деятельности и стремятся к достижению целей организации, могут рассчитывать на получение высоких результатов.

По мнению Л.С. Подымовой и В.А. Сластенина (1997) проблема мотивационной готовности, восприимчивости к педагогическим *инновациям* является одной из центральных в подготовке учителя, т.к. только адекватная целям инновационной деятельности мотивация обеспечит гармоническое осуществление этой деятельности и самораскрытие личности педагога.

Л.Н. Захарова (1993), уточняя виды профессиональных мотивов учителя, из обширной области факторов называет следующие:

- материальные стимулы;
- побуждения, связанные с самоутверждением;
- профессиональные мотивы;
- мотивы личностной самореализации.

Внешние стимулы, связанные с материальным вознаграждением (сюда входят в том числе и такие стимулы, как повышение разряда, ослабление требований и контроля).

Особенностью работы учителя с такой мотивацией является то, что он ориентирован на внешние показатели своего труда. Практически не стремится к повышению квалификации (за исключением обучения с отрывом от работы в школе).

Как отмечают исследователи, такой учитель более, чем другие, безразличен к изменениям в своем труде, он, если и вносит какие-то новшества, то часто из-за того, чтобы "не отстать от моды", из-за "служебной необходимости".

По данным опроса учителей различных регионов России, такие учителя составляют 22 %. Использование ими новшеств носит случайный, эпизодический характер, часто, когда нужно дать открытый урок.

Такая внешняя непрофессиональная *мотивация* ведет к снижению эффективности профессиональной деятельности в целом, а также наносит вред учащимся в плане их личностного развития, хотя далеко не всегда это проявляется так очевидно.

Мотивы внешнего самоутверждения учителя (самоутверждение через внешнюю положительную оценку окружающих), иначе - *мотив престижа*.

В этом случае учитель занимается введением инноваций ради положительного общественного резонанса на его труд.

Сформированность познавательной деятельности учеников, уровень усвоения знаний не являются главной целью учителя, а средство достижения цели - положительная оценка его работы (Л.Н. Захарова). В таких случаях наблюдается тенденция превратить использование новых, эффективных методов в самостоятельную задачу, подчиненную не целям обучения, а цели личного успеха.

Специфическая отрицательная особенность такого подхода состоит в выборе средств, сулящих скорую и эффективную отдачу, активном поиске и опробовании новых методик преподавания и воспитания, часто без длительной и настойчивой их доработки.

Профессиональный мотив педагога: в наиболее общем виде выступает, как желание учить и воспитывать детей.

Характерным для данного вида мотивации является направленность инновационной деятельности учителя на учеников.

На вопрос: "Что побуждает вас вводить новшество в педагогический процесс?", педагоги с профессиональной мотивацией отвечают следующее:

- желание добиться лучшего усвоения знаний и умений учениками (39 %);
- стремление стимулировать детей к большей активности (33%);
- желание изучить индивидуальные особенности учащихся (18%);
- стремление развить творческие способности детей (7 %).

Мотивы личностной самореализации учителя

По мнению ряда исследователей, потребность в самоактуализации потенциально существует у всех людей, но не у всех проявляется в профессиональной деятельности. Учителя, стремящиеся к самоактуализации, предпочитают творческие виды труда, открывающие явные возможности для саморазвития.

Урок для такого педагога - это повод для реализации себя как личности и профессионала. Каждый раз осуществляется выбор лучшего варианта метода, всегда реализуемого с учетом интересов детей. Деятельность такого педагога отличает высокий уровень восприимчивости новшеств, постоянный поиск себя в этом новом, потребность в создании нового видения различных форм педагогической действительности.

По данным Л.С. Подымовой и В.А. Слостенина, мотивы самореализации занимают достаточно высокое место в системе мотивов инновационной деятельности учителя, их отметили у 27 % педагогов.

Если они оказываются связанными с профессиональными педагогическими мотивами, то практически исключается проявление мотивов самоутверждения, подавляющих развитие педагогической деятельности.

Такой учитель - это человек с высоким уровнем творческого потенциала, который проявляется в стремлении добиться результата в своей деятельности без личностной *прагматической мотивации*, получающий удовлетворение в самой инновационной деятельности, которая имеет для него глубокий личностный смысл. Его отличает создание новых концептуальных подходов, высокий уровень рефлексии и психологической готовности к восприятию новшеств.

Таким образом, потребность в самосовершенствовании является основным мотивом и стержневым качеством учителя-инноватора.

Кроме того, необходимым условием успешной реализации инновационной деятельности учителя является умение принимать инновационное решение, идти на определенный риск, успешно разрешать конфликтные ситуации, возникающие при реализации новшества, и снимать инновационные барьеры.

На успешность деятельности помимо индивидуальных особенностей (творческие способности, волевые качества, самооценка, степень открытости новому и т.п.) влияют социальные факторы.

Успешность инновационной деятельности определяется способностью учителя учитывать и контролировать особенности межличностных отношений в коллективе. А формирование личности учителя во многом определяется общественным окружением, коллективом педагогов - педагогическим сообществом. Поэтому большое значение имеет создание так называемого, инновационного климата, без которого инновационная деятельность пробивает себе дорогу с трудом.

Можно выделить пять групп педагогов с различным соотношением мотивационных доминант в зависимости от стажа их работы.

I группа —это педагоги с доминированием внутренней мотивации, для которых характерны стремление к творческому росту, активность в инновационной деятельности, желание иметь интересную работу. Чаще всего учителя с этой мотивационной доминантой встречаются в группе педагогов, имеющих педагогический стаж от 2 до 10 лет, а также более 15 лет.

II группа —педагоги с доминированием внутренней и внешней положительной мотивации. Для них характерно стремление к достижению различных успехов в своей профессиональной деятельности, желание добиться признания, ориентация на саморазвитие. Эта группа педагогов является самой многочисленной, ее представители

в процентном отношении достаточно равномерно представлены в различных стажевых группах.

III группа —педагоги с доминированием внешней положительной мотивации. Ориентируются на внешние оценки своей деятельности, весьма чувствительны к материальным стимулам. Именно такие педагоги наиболее подвержены воздействию разнообразных стимулов, что позволяет руководителям даже при ограниченном количестве организационных, включая финансовые, ресурсов эффективно влиять на их труд. Наибольшее количество педагогов с доминирующими внешними положительными мотивами встречается среди учителей со стажем работы менее 5 лет и от 10 и до 20 лет.

IV группа —педагоги с ведущими внешними положительными и отрицательными мотивами. Так же, как педагоги предыдущей группы, они ориентируются на внешние оценки своей работы, но при этом для них в большей степени актуальны потребности в гарантиях и безопасности со стороны руководства, поскольку учителя этой категории стремятся избегать дисциплинарных взысканий и критики. Чаще всего к данной группе учителей можно отнести педагогов, имеющих стаж работы свыше 20 лет.

V группа —педагоги с доминирующими внешними отрицательными мотивами, которые отрицательно относятся к различным организационным изменениям и новациям в педагогической деятельности. При выборе места работы повышенное внимание они уделяют условиям труда в образовательном учреждении, психологическому климату в нем. В процессе труда эти педагоги, как правило, стремятся удовлетворить свои физиологические потребности, обеспечить себе защиту от различных претензий, наказаний, избежать санкций.

Поскольку удовлетворить перечисленные выше потребности можно благодаря приобретению определенного статуса, то потребность в признании также очень часто является одной из наиболее актуальных для данной категории работников. Нередко учителя с доминирующими отрицательными мотивами встречаются среди педагогов, имеющих педагогический стаж более 20 лет, и тех, кто находится на пенсии, но продолжает трудиться.

Введение новой системы оплаты труда в образовательных учреждениях РМ актуализирует вопросы применения различных мотивационных механизмов и построения системы мотивации труда в образовательных учреждениях.

Система мотивации и стимулирования к профессиональному развитию

Мотивы к профессиональному развитию	Стимулы, которые можно использовать для профессионального развития
Мотив самостоятельности, реализация себя в профессиональной деятельности как творческой личности	1.1.Открытие собственного мастер – класса для учителей округа или города. 1.2.Повышение самостоятельности, возможность работать по интересующей программе, выбирать класс, устанавливать желаемый и наиболее удобный график работы(расписание). 1.3.Содействие в получении гранта на реализацию интересующего учителя проекта. 1.4.Содействие в разработке, утверждении и распространении авторской программы.
Мотив личного развития, приобретения новой информации.	2.1.Направление на стажировку или престижные курсы. 2.2.Предоставление времени на методическую работу(работа на дому) 2.3.Творческий отпуск в каникулярное время. 2.4.Дополнительные дни к отпуску. 2.5.Оплата научно-методической литературы. 2.6.Содействие в переподготовке по интересующей учителя, руководителя школы специальности.
Мотив самоутверждения, достижения социального успеха.	3.1.Предоставление возможности распространения опыта работы через проблемные конференции, педагогические чтения, семинары. 3.2.Организация обобщения опыта, содействие в подготовке собственных публикаций и пособий в печати. 3.3.Представительство от школы на ответственных мероприятиях городского, областного значения. 3.4.Привлечение к руководству структурными подразделениями методической службы школы. 3.5.Получение права на проведение семинаров для своих коллег. 3.6.Назначение на должность методиста, ответственного за стажировку молодых учителей. 3.7.Рекомендация учителя для работы в вузе на подготовительном отделении. 3.8.Рекомендация учителя для работы в экспертных группах.
Потребность быть в коллективе	4.1.Вхождение в состав различных органов, решающих важные проблемы жизни школы.
Мотив стабильности, защищенности	5.1.Гарантия защищенности от посягательств на профессиональную честь учителя со стороны недобросовестных вышестоящих руководителей, методистов, родителей. 5.2.Предоставление оплачиваемых часов на методическую работу. 5.3.Гарантия имеющегося статусного положения в коллективе.

Мотив состязательности	6.1.Методическое сопровождение различных конкурсов профессионального мастерства. 6.2.Присвоение звания победителя школьного конкурса профессионального мастерства
------------------------	--

Методы мотивации и стимулирования работников общеобразовательной школы

Система мотивации работников образовательного учреждения должна включать комплекс мер, предполагающих ясную и четкую связанность деятельности педагога с легально закрепленными результатами деятельности учреждения в целом.

При этом эффективность любой системы мотивации зависит от предоставляемых возможностей по минимизации конфликтных ситуаций при одновременном повышении качества труда за счет поощрения наиболее отличившихся работников.

Данные возможности предопределяются степенью участия трудового коллектива, равно как и иных участников образовательного процесса, в процедуре принятия устанавливаемой системы мотивации.

Перечень возможных стимулов трудовой деятельности, применяемых в образовательном учреждении, должен выступать предметом и результатом договора между работниками образовательного учреждения и представителями администрации, а также представителями органов управления образованием. При необходимости в данный процесс должны быть включены иные взаимосвязанные с деятельностью образовательного учреждения субъекты, определяемые в зависимости от специфики деятельности учреждения (родители обучающихся, работодатели выпускников и т.д.).

Таким образом, все факторы мотивации возможно свести к нескольким: признание и одобрение; личностное развитие; безопасные и комфортные условия для работы; значимость деятельности; справедливость в оценке результатов в работе; заработная плата, включающая стимулирующие выплаты; социальный пакет (например, медицинский осмотр, организация отдыха для детей, другие виды социальной поддержки и т.д.).

3.6.Краткая характеристика мотивационных теорий

Теория А. Маслоу

Одна из самых известных теорий мотивации принадлежит А. Маслоу, выдвинувшему идею об иерархии человеческих потребностей. А. Маслоу делит потребности на низшие физиологические побуждения, потребности в безопасности, социальные потребности и потребности высшего порядка – в уважении и самовыражении. Удовлетворение потребности низшего порядка активизирует следующий, более высокий

уровень потребностей, требуя от человека поведения по иным схемам. В первую очередь должны быть удовлетворены базовые потребности.

Мотивационную иерархию венчает потребность в том, что А. Маслоу называет «самоактуализацией». Это процесс, связанный с возможностью вкладывать свой талант и способности в деятельность, которую человек считает важной и которая помогает развить личность.

Большинство исследователей утверждают, что теория А. Маслоу ценна тем, что разграничивает физические врождённые потребности и потребности усвоенные. Последние не даны от рождения, а приобретаются человеком в процессе социального взаимодействия. Классики менеджмента используют концепцию А. Маслоу, чтобы показать руководителю систему мотивационных факторов, на основе которых должна строиться мотивирующая функция управления:

- Давайте работникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
- Создайте на рабочих местах дух единой команды.
- Проводите с подчинёнными периодические совещания.
- Не разрушайте возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
- Создайте условия для социальной активности персонала вне рамок организации.

Потребность в уважении.

- Предлагайте подчинённым более содержательную работу.
- Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
- Привлекайте подчинённых к формулировкам целей и выработке решений.
- Делегируйте подчинённым дополнительные права и полномочия.
- Продвигайте подчинённых по служебной лестнице.
- Обеспечьте обучение и подготовку, которая повышает уровень компетентности.

Потребность в самовыражении.

- Обеспечьте подчинённым условия для развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
- Поручайте подчинённым сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
- Поощряйте и развивайте творческие способности персонала.

Теория мотивации Д. МакКлелланда

Теория мотивации Д. МакКлелланда основывается на высших потребностях, не отрицая низшие. Иногда её называют теорией трёх потребностей: во власти, в успехе, в

причастности. Потребность во власти рассматривается, как синтетическая и производная от потребности в самовыражении и уважении.

Люди с развитой потребностью во власти характеризуются активностью, доминантностью, не боятся конфронтации, отстаивают свои позиции.

Потребность в успехе (мотивация достижения) является общей для всех, но мера её выраженности различается. От степени её развития зависит то, что в конечном итоге достигает в жизни тот или иной человек.

Для людей с сильной мотивацией достижения характерно стремление к успеху, для людей с низкой мотивацией достижения – стремление избежать неудачи. Оказалось также, что люди с высокой мотивацией достижения (большинство руководителей) ориентированы не на высокий и не на низкий, а на средний, приемлемый уровень риска. Успех в таких ситуациях в существенной мере зависит от личных усилий. Для лиц с низкой мотивацией достижения, склонных «всё пускать на волю случая», характерно повышение субъективно приемлемого риска.

Теория потребностей Альдерфера

Еще одна очень распространенная и авторитетная содержательная теория мотивации – теория Клейтона Альдерфера. Он во многом соглашается с теорией Маслоу и также описывает структуру и содержание человеческих потребностей, а также их связь с мотивацией.

Теория потребностей Альдерфера (ERG-теория) говорит о том, что людьми движут три базовые потребности (соответствующие различным уровням пирамиды Маслоу): 1. Потребность существования (Existence) – физиологические потребности, безопасность и т.д.; 2. Потребность связи (Relatedness) – принадлежность к коллективу, причастность к общему делу и пр.; 3. Потребность роста (Growth) – самовыражение, самореализация, творчество.

Отличие теории Альдерфера от пирамиды Маслоу в том, что здесь движение по уровням потребностей идет в обе стороны. У А. Маслоу только в одну – снизу вверх.

Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Теория МакКлелланда делает упор на три потребности высших уровней:

1. Потребность в причастности;
2. Потребность во власти;
3. Потребность в успехе.

Аналоги этих потребностей также можно обнаружить в пирамиде А. Маслоу. Применительно к мотивации трудового персонала теория приобретенных потребностей МакКлелланда означает следующее.

Потребность в причастности побуждает людей работать в коллективе, стремиться к признанию им. Потребность во власти мотивирует к карьерному росту, инициативе, лидерству. Потребность в успехе заставляет брать на себя ответственность при решении сложных задач, добиваться их успешного решения, достигать цели организации.

Поэтому работникам с потребностью в причастности надо дать работу с большими возможностями социального общения. Работникам с потребностью во власти надо предоставить возможность быть лидерами, принимать решения. Работникам с потребностью в успехе надо поручать интересные и сложные задачи (но такие с которыми они могут справиться), отмечая и вознаграждая их успехи.

Теория двух факторов Герцберга

Теория мотивации Герцберга предполагает наличие двух групп факторов влияющих на мотивацию работников (поэтому ее часто называют двухфакторной теорией Герцберга):

1. Гигиенические факторы (удерживающие на работе) – условия труда, контроль за работой, размер заработной платы, взаимоотношения с коллегами и начальством;

2. Факторы-мотиваторы (побуждающие к работе) – достижения работника, возможности карьерного роста, возможность самореализации, признание заслуг, успехи.

Согласно теории Ф. Герцберга гигиенические факторы важны, так как плохие условия труда и низкая зарплата приведут к неудовлетворенности человека своей работой. Но при этом они не могут мотивировать работника.

С другой факторы-мотиваторы могут мотивировать работников, но их отсутствие не вызывает у людей неудовлетворенности своей работой!

Вопросы и задания:

- Что представляет собой система профессионально-должностных перемещений работников?
- Как осуществляется планирование продвижения персонала?
- Каковы принципы работы с кадровым резервом?
- Назовите цели подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.
- Охарактеризуйте принципы, методы, формы и виды обучения персонала.
- Дайте характеристику классификации и содержанию форм обучения на рабочем месте, вне рабочего места.
- Какие вы знаете методы обучения, их преимущества и недостатки?.
- В чем сущность переподготовки работников.

- Охарактеризуйте классификацию форм повышения квалификации, дайте им краткую характеристику.
- Что означает эффективность обучения?.

1. Написать реферат на тему «Мотивация и стимулирование педагогического коллектива».

2. Охарактеризуйте принципы работы с человеческими ресурсами, заполнив таблицу:

Название принципа	Основные характеристики
Бюрократия	
Гибкость	
Децентрализация	
Единоначалие	
Коллегиальность	
Специализация	
Справедливое вознаграждение	

3. Изучить статью «Журавлева, Е. А. Искусство управления педагогическим коллективом: развитие без принуждения и психологического насилия / Е. А. Журавлева // Искусство и образование. - 2017. - № 4. - Р. 105-114», сделать аннотацию на данную статью. (читальный зал №2)

Литература:

1. Албастова Л.Н. Технологии менеджмента: учеб. пособие /Л.Н. Албастова, В.Г. Игнатов, В.Н. Некрасов. – Ростов н/Д : Изд-во СКАГС, 2011.- 304 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 4-ое изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
3. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-ое изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2010. – 592 с.
4. Макарова И.А. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учеб. пособие. – М.: Издательский дом «Дело», 2013. – 424 с.
5. Маслоу А. Маслоу о менеджменте. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.

Дополнительная литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-ое изд. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
2. Бухалков М.И. Управление персоналом. - М. : Инфра-М, 2008. - 400 с.

3. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. - М.: Проспект, 2009. – 688 с.
4. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом / Ю. Ф. Гордиенко, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. - Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 67 с.
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.
6. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М., 2008. – 320 с.
7. Егоршин А.П. Карьера одаренного менеджера / А.П. Егоршин, С.Г. Филимонова. – М.: Университетская книга; Логос, 2007. – 408 с.

ГЛАВА 4. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА, ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ

Компетентность

Знать:

- Научную методологию и информационные технологии для эффективности управления человеческими ресурсами на основе оценки персонала;
- Методы и принципы оценки сотрудников (должностные инструкции, карты компетенций и т.д.);
- Задачи оценки персонала при принятии кадровых решений;
- Основные направления, важные для принятия кадровых решений при проведении оценки персонала;
- Методы минимизирования возможных неточностей и просчетов при проведении оценки персонала.

Уметь:

- выявлять потребности в обучении и развитии персонала, разрабатывать программы обучения и развития;
- использовать оценки результатов труда работников при принятии кадровых решений;
- разрабатывать и внедрять технологии деловой оценки персонала;
- применять на практике методы управления развитием карьеры работников;
- управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации, использовать эту информацию для принятия управленческих решений;
- уметь доводить оценку труда до исполнителей.

4.1. Оценка персонала в системе эффективности принимаемых кадровых решений

Оценка работников, являясь частью общей системы управления человеческими ресурсами, должна осуществляться тесной увязке со стратегией и кадровой политикой организации. Так, при выборе конкретных показателей оценки персонала надо учитывать общую ориентацию организации на достижение конкретных показателей работы. Например, в одних случаях акцент может быть сделан на достижение количественных показателей, увеличение объема выпускаемой продукции; в другая оценку и стимулирование качественных.

Эффективность управления во многом зависит от того, в какой мере управляющий субъект владеет полной, достоверной, оперативной информацией об объекте в целом или его отдельных параметрах, особенностях и закономерностях его развития. Основным источником информации в отношении персонала, как объекта управления, выступает его

комплексная оценка, к должна осуществляться постоянно, своевременно фиксировать происходящие изменения.

Оценка работников имеет своей главной конечной целью, прежде всего, улучшение результатов их работы и повышение ее эффективности. По итогам оценки персонала определяется круг проблем, требующих принятия решений. Одновременно оценка персонала может рассматриваться, как косвенный показатель эффективности принимаемых решений в области набора и отбора персонала, его обучения, стимулирования эффективной работы.

Оценка эффективности управления персоналом основана на построении взаимоувязанной системы оценок:

- кадровых решений, принимаемых всеми менеджерами;
- оценки эффективности работы администрации организации;
- оценки персонала.

Осуществление полной оценки управления персоналом предполагает необходимость использования таких принципов, как:

- вовлечение в процесс оценки всех заинтересованных сторон;
- рассмотрение процесса оценки управления персоналом как непрерывного процесса (от предварительной оценки на стадии принятия решения до заключительной оценки достигнутых результатов);

- согласование экономических и социальных показателей оценки принимаемых кадровых решений;
- сопоставление полученных результатов от реализации кадровых решений с оценкой затрат, обусловивших их достижение;
- проведение оценки окупаемости затрат, связанных с реализацией кадровых решений как в ближайшее время, так и в отдаленной перспективе.

В качестве объектов оценки в сфере управления персоналом могут выступать:

- кадровые решения;
- деятельность администрации по управлению персоналом;
- работники данной организации. .

Оценка кадровых решений может быть рассмотрена в зависимости:

1) от направлений кадровой работы, подлежащих оценке:

- набор и отбор персонала;
- обучение и развитие;
- организация оплаты и стимулирование труда;

2) временных границ проведения оценки.

Оценка кадровых решений может осуществляться на предварительной стадии принятия решений (предварительная оценка эффективности различных вариантов решения проблемы).

Оценка необходима также на промежуточной стадии, чтобы оценить уровень выполнения принятых решений.

На заключительной стадии оценки рассматриваются результаты, полученные в ходе реализации того или иного решения;

3) участников различных сторон, проводящих оценку. Оценка принимаемых кадровых решений может проводиться:

- специалистами кадровой службы, которые должны являться профессионалами в данной области;

- линейными менеджерами, непосредственно отвечающими за разработку и принятие кадровых решений;
- всеми работниками предприятия (анкетирование по каким-либо вопросам);

- независимыми экспертами со стороны.

Исходным пунктом при принятии решений в сфере управления персоналом должен быть учет экономических и социальных аспектов.

К экономическим показателям относятся: инвестиции, затраты на персонал, материальные затраты, оборот.

К социальным - степень свободы в действиях и контактах, нагрузка/занятость, абсентеизм, текучесть, удовлетворенность работой.

Социальная и экономическая эффективность управления персоналом может быть рассчитана по эффективности произведенных затрат.

Главная задача при принятии решений по управлению персоналом - такое состояние трудового потенциала, которое обеспечивает определенный экономический и социальный эффект, а не максимальную экономию затрат на рабочую силу, так как дешевая рабочая сила - не всегда лучшая.

Большинство результатов принимаемых кадровых решений может быть оценено в количественных показателях. Так например, показатель удовлетворенности работников может быть косвенно оценен на основе анкетирования и интервьюирования. Но установить прямую связь удовлетворенности с экономическими показателями работы часто бывает трудно. В этом и многих других случаях приходится ограничиваться качественной оценкой эффективности принимаемых кадровых решений.

Для оценки деятельности по управлению человеческими ресурсами предлагается использовать систему кадрового аудита и мониторинг управления персоналом.

Кадровый аудит - совокупность методов количественной и качественной оценки персонала в целом и его отдельных параметров. Предметом кадрового аудита являются: расчет потребности в сотрудниках; составление штатного расписания; поиск, подбор и наем персонала; административное управление персоналом; выработка и осуществление политики профессионального роста работников, а также социальные вопросы.

Кадровый аудит завершается составлением отчета (аудиторского заключения), где анализируются причины социально-кадровой нестабильности, предлагаются стимулирующие меры. Обычно экспертиза, проводимая двумя-тремя экспертами, занимает две-три недели.

4.2. Использование оценки результатов труда работников при принятии кадровых решений

Оценка работников имеет своей главной конечной целью, прежде всего, улучшение результатов их работы и повышение ее эффективности. По итогам оценки персонала определяется круг проблем, требующих принятия решений.

Оценка работников, являясь частью общей системы управления человеческими ресурсами, должна осуществляться тесной увязке со стратегией и кадровой политикой организации.

Так, при выборе конкретных показателей оценки персонала не учитывать общую ориентацию организации на достижение конкретных показателей работы. Например, в одних случаях акцент может быть сделан на достижение количественных показателей, увеличение объема выпускаемой продукции; в другая оценку и стимулирование качественных.

Эффективность управления во многом зависит от того, в какой мере управляющий субъект владеет полной, достоверной, оперативной информацией об объекте в целом или его отдельных параметрах, особенностях и закономерностях его развития. Основным источником информации в отношении персонала, как объекта управления, выступает его комплексная оценка, к должна осуществляться постоянно, своевременно фиксировать происходящие изменения.

Оценка — это мнение (суждение) о степени развитости, практической выраженности какого-либо качества (группы качеств) работника (контингента работников), результатах его (их) трудовой деятельности. В этом смысле она имеет огромное самостоятельное значение, поскольку служит как основой для проведения анализа (численности, качественного состава, соответствия качеств персонала стратегическим целям и задачам организации и др.) как следствием, базой для обоснования необходимости принятия кадрового решения.

При этом существуют четыре наиболее распространенные **ситуации, сигнализирующие менеджеру о существовании проблемы:**

- отклонение фактических результатов от плана;
- отклонение фактических результатов от прошлого опыта;
- сообщения сотрудников;
- информация о деятельности конкурентов.

Некоторые организации строят систему оценки персонала таким образом, чтобы оценить вклад и стимулировать каждого работника в отдельности. Другие акцентируют внимание на коллективных формах работы. При этом стимулирование в таких организациях основано в первую очередь на оценке результатов работы всего коллектива. А уже распределение зарплаток внутри коллектива строится с учетом оценки индивидуального вклада работников в общие результаты работы.

Основными направлениями, важными для принятия кадровых решений при проведении оценки персонала, являются следующие:

- 1) зачем нужна оценка? Где будут использованы ее результаты?
- 2) что предполагается оценивать?
- 3) какие методы можно использовать?
- 4) кто может проводить оценку?
- 5) как часто следует проводить оценку?
- 6) насколько правильно и эффективно была осуществлена оценка персонала (аудит данной функции управления персоналом)?

При принятии решения по первому вопросу: «Как использовать результаты оценки работников?», необходимо принимать во внимание такие аргументы. Оценка работников, без преувеличения, является стержнем всей кадровой работы.

Без оценки личных качеств и способностей работников нельзя правильно отобрать наиболее подходящих кандидатов для работы в компании, определить потребности в их обучении, перспективы развития карьеры, установить справедливый уровень оплаты. Причем в зависимости от целей оценки будет решаться вопрос, какие именно характеристики работников и показатели их трудовой деятельности подлежат оценке и какие из существующих методов оценки лучше всего отвечают достижению поставленных целей.

Например, при обосновании заработной платы основным объектом оценки должны являться конкретные результаты работы сотрудника, в то время как для планирования карьеры наибольший интерес будет представлять оценка способностей и потенциальных возможностей работников.

Задачи оценки при принятии кадровых решений:

- стимулирование;
- повышение эффективности;
- обучение;
- карьера;
- перераспределение;
- увольнение;
- аналитические цели;
- перспективы развития организации.

Важной является группа вопросов, подлежащих решению на альтернативной основе, которая связана с выбором объекта оценки. При этом речь может идти о двух аспектах: кого предстоит оценивать и что конкретно будет подлежать оценке. Непосредственно оцениваться могут:

- результаты исполнения индивидуальных заданий;
- стиль поведения;
- характерные особенности работника.

Таким образом, в зависимости от особенностей работы и значения оценки, основное внимание менеджера может быть направлено на результат или на процесс его достижения (ожидаемые от работника формы поведения, развитие его потенциальных способностей и возможностей).

Если результат важнее, чем средства его достижения, то наилучшим способом является оценка по показателям, характеризующим конечные результаты.

Однако во многих случаях трудно оценить выполнение конкретных задач, которые могут быть непосредственно поставлены перед тем или иным исполнителем. Это имеет особое отношение к тем работникам, которые работают в группе (или продукт их труда является результатом групповых усилий). В данном случае результат работы группы определить легко, однако четко установить вклад каждого иногда практически невозможно. При этом работник в конечном счете может быть оценен на основе его поведения.

Например, условно можно считать, что учитель, который вежлив и внимателен к детям, как правило, имеет и более высокие результаты обучения. Напротив, выявленные в процессе оценки негативные формы поведения могут свидетельствовать о просчетах в области подбора персонала.

В этих случаях необходимо организовать обучение персонала навыкам внимательного и доброжелательного отношения к детям, либо применить к таким работникам меры дисциплинарного характера.

Индивидуальные особенности работников (качества типа: «позитивное отношение к труду», целеустремленность, умение работать в команде, дружелюбие) могут не всегда быть тесно взаимосвязанными с результатами работы, но их нельзя игнорировать при решении ряда кадровых вопросов. Данные критерии оценки важны, например, при решении вопросов расстановки кадров, их перемещения внутри организации, при планировании карьеры. В то время, как использование этих показателей вряд ли будет уместно при решении вопросов, связанных с обоснованием уровня заработной платы конкретного работника и размера его премирования.

В этих случаях наиболее целесообразно использовать показатели, характеризующие достижение конкретных результатов работы. Эти показатели, а также поведение работников могут быть успешно использованы при определении потребностей в обучении персонала.

При этом преимущественное право на оставление на работе в подобных случаях представляется работникам с более высокой квалификацией. Таким образом, оценка при решении данных вопросов является также юридическим основанием правомерности принимаемых кадровых решений.

Следующая область принятия решений при проведении оценки персонала - какому одному или нескольким методам оценки из всего их многообразия в данном конкретном случае лучше отдать предпочтение?

Выбор оптимального варианта зависит от целей оценки, а также компетентности, времени, возможностей и интересов того, кто будет проводить оценку.

Основные принципы оценки:

- стратегическая ориентация;
- целенаправленность;
- комплексность;
- приоритетность;
- непрерывность;
- надежность;
- сравнимость;
- количественная определенность;
- справедливость и демократичность.

Большинство подходов, применяемых на практике при оценке персонала, основано на использовании методов сравнений. При этом в зависимости от того, что сравнивается и с чем, условно могут быть выделены три укрупненных подхода к оценке персонала. Они основаны на сравнении:

- 1) реальных достижений с поставленными перед работниками целями и задачами;
- 2) результатов работы с определенным нормативом или стандартом (например, с должностными инструкциями);
- 3) работников друг с другом.

Один из наиболее популярных методов оценки и повышения эффективности работы персонала за рубежом, а в последнее время и в Молдове, является **Метод оценки и управления по целям** (*Management by objectives—MBO*). В настоящее время более 50% западных крупных компаний используют его в практике оценки работы персонала.

Особое место в осуществлении данного метода принадлежит постановке четких и ясных целей, которые предстоит работникам достигнуть.

При этом уместно вспомнить содержание основных теорий мотивации:

- 1) предлагаемые работникам цели и задачи должны быть максимально конкретными;
- 2) следует заранее оговорить то, на основе каких показателей и критериев они будут измеряться, т.е. эти объекты выполнения должны быть измеримыми;
- 3) важно также, чтобы они были реально выполнимыми. Известно, что трудновыполнимые задачи демотивируют сотрудников или игнорируются ими, в то время как нетривиальные, реальные задачи вдохновляют сотрудников и максимально задействуют их потенциальные возможности;
- 4) поставленные перед каждым работником цели должны быть увязаны с целями подразделения и организации в целом. При этом работник будет лучше понимать, к каким последствиям для организации могут привести его успехи или неудачи в работе;
- 5) при постановке целей — их выполнение должно быть ограничено конкретными сроками (например, 3 месяца, 6 месяцев)

По принципу smart цель должна быть:

- конкретной;
- измеримой;
- достижимой;
- ориентированной на результат;

- ограниченной сроками.

Описанная выше система оценки персонала обеспечивает непосредственную увязку работы каждого работника с достижением конечных результатов, обеспечивает максимальную их вовлеченность в принятие решений и заинтересованность в выполнении задач, поскольку сам работник принимает участие в их постановке.

В качестве условия, ограничивающего применение этого метода, можно назвать то, что он мало подходит для сравнения результатов деятельности отдельных работников, так как их цели и задачи индивидуальны и в большинстве случаев не подлежат сопоставлению.

Для того чтобы данный метод оценки был успешным, важно:

- четко определить основные цели и задачи;
- оговорить сроки выполнения каждой задачи;
- дать возможность работнику активно участвовать в процессе постановки задач и изыскания способов их выполнения;
- определить приоритеты;
- предусмотреть промежуточные этапы контроля и обмена информацией;
- определить, как будет оцениваться достижение поставленных целей;
- оговорить, какие формы вознаграждения предусмотрены в случае их успешного выполнения.

Метод оценки и управления по целям или его элементы были успешно использованы для оценки персонала рядом иностранных компаний, в их числе: *Nestle*, *Coca-Cola* и др.

В целом менеджерами по персоналу этих компаний он оценивается весьма положительно. Вместе с тем в отдельных случаях отмечается ряд ограничений для его использования применительно к российскому персоналу. В частности, установлено, что далеко не все работники положительно воспринимают постановку для них индивидуальных задач с последующей их оценкой. Многие предпочитают ориентироваться на групповое принятие решений, коллективные формы работы и ее оценки.

В числе других ограничений называются нежелание и неготовность отдельных работников давать предложения, вести переговоры со своими непосредственными руководителями по возможности выполнения конкретных задач, обеспечения

необходимых условий для их достижения, дополнительного стимулирования успешного выполнения работы.

Данные ограничения в ряде случаев действительно существуют. Не исключено, что имеют корни, в частности, и в особенностях российской национальной культуры, характеризующейся преимущественно коллективистской ментальностью и высокой дистанцией власти. При этом общественное сознание и мнение, а также ожидания типичных российских руководителей направлены на формирование такого типа «идеального» работника, который вместо того, обсуждать задание и условия его осуществления, будет направлять свои главные усилия на добросовестное исполнение порученной ему работы.

Следующая область принятия решений при осуществлении оценки персонала связана с выбором субъекта проведения оценки. Кому поручить проведение оценки персонала — одному оценщику или группе, работникам данного предприятия или независимым экспертам со стороны.

Выполнение типичной работы обычно предполагает решение определенного числа задач. Результаты такой работы могут быть оценены с помощью ряда частных критериев. Таким образом, когда работники оцениваются на основе такого рода частных критериев, они концентрируются на исполнении преимущественно этих критериев и исключают (могут недооценивать) другие относящиеся к работе факторы.

Ошибочная снисходительность и ошибочная строгость.

Каждый оценщик имеет собственную систему оценки, которая выступает как бы стандартом. Причем одни оценщики могут занижать оценку, другие завышать. Первое ведет к акцентированию внимания на позитивных аспектах, второе — на негативных. В первом случае работник оценивается выше, чем он того заслуживает, во втором — ниже.

Суждения на основе собственных характеристик.

Когда оценщик оценивает других людей, давая заключение об их качествах, он особое значение придает тем качествам, которые ценит в себе. Например, если ему свойственна агрессивность, он может искать подобные качества и в других. Тот, кто агрессивен, получит положительные оценки, и наоборот.

Конечно, если эта ошибка распространяется на всех работников, то проблема частично снимается. Хотя остается тот негативный факт, что оценка осуществляется с субъективных позиций.

Ошибочное уравнивание. Низкая дифференциация. Перенасыщенность информацией.

Специалисты, которые проводят оценку персонала, могут быть классифицированы как оценщики:

- а) с высокой дифференциацией (тот, кто оценивает качества работников в большом диапазоне, с множеством градаций);
- б) с низкой дифференциацией (кто использует ограниченное число критериев и их небольшой размах).

Низкая дифференциация может приводить к игнорированию особенностей; оценка получается более общей, универсальной по сравнению с тем, что есть на самом деле. Высокая дифференциация позволяет собрать подробную информацию обо всех особенностях (их крайних точках) и выявить отклонения.

Таким образом, оценщики, которые склонны к менее дифференцированной оценке, могут оценивать персонал, работников, как более однородную (безликую) массу, чем это есть в действительности. Однако и перенасыщенность информацией не всегда бывает полезной, обуславливает увеличение трудоемкости проведения оценки, усложняет интерпретацию ее результатов.

Последствия ошибок могут быть достаточно серьезными для организации, так и для ее подразделений и конкретных работников. С точки зрения подразделений и организации в целом следствием подобных ошибок могут являться недооценка одних проблем и переоценка других, принятие неэффективных кадровых решений, непринятие их вообще, в тех случаях, когда это действительно требуется.

Для работников подобная негативная практика может сопровождаться нарушением принципов справедливости и равенства при оплате труда, неудовлетворенностью работой, снижением чувства лояльности к руководству компании, уходе другую организацию.

Полностью избежать субъективизма при проведении оценки персонала вряд ли удастся. Однако надо попытаться минимизировать возможные неточности и просчеты при проведении этой работы, для чего могут быть использованы следующие решения.

Первая группа решений связана с поиском наиболее разнообразных видов оценки (это позволяет нивелировать ошибки, присущие какому-то конкретному виду оценки).

Вторая группа решений направлена на привлечение одновременно нескольких оценщиков и организацию их взаимодействия в процессе оценки.

Третья группа решений, предполагает рациональное сочетание выборочных методов оценки. Данный подход состоит в том, что оценщики оценивают не все качества, а только те, в которых они наиболее компетентны. Например, профессора оценивают ассистентов в университете. При этом они оценивают научное мышление, здравый смысл,

умение взаимодействовать и другие качества о которых они имеют достаточно полное представление.

Четвертая группа решений направлена на отбор, подготовку и повышение квалификации тех, кто проводит оценку персонала. Если организация хочет иметь хорошего оценщика, то необходимо не только найти подходящего человека, но и подготовить его. Прежде всего, надо обратить внимание на личные качества кандидата, например, излишняя снисходительность и чрезмерная строгость нежелательны.

Такие качества, как лояльность, нетерпимость, завышенная требовательность проявятся сразу. Лучше всего обучать оценщиков непосредственно на примерах. Всеобъемлющая долговременная подготовка во многих случаях не требуется (несколько недель бывает вполне достаточно).

4.3. Основные принципы и методы оценки персонала

Мониторинг управления персоналом — способ проведения специальных наблюдений в системе управления персоналом. Целью мониторинга является постоянное отслеживание, контроль и регулирование социально-экономических, организационно-правовых и профессиональных факторов, влияющих на повышение эффективности деятельности персонала. Предметом мониторинга управления персоналом на практике является изучение динамики профессиональной реализации (становление, адаптация, служебный рост, повышение квалификации и т.п.).

Оценка персонала может включать:

- результаты выполнения индивидуальных заданий;
- стиль поведения;
- характерные особенности работника.

Наиболее популярные методы оценки персонала:

1. *Метод оценки по критическим ситуациям.* При его использовании основное внимание уделяется описанию основных качеств, которые определяют эффективную или неэффективную деятельность, например, скорость реагирования на запросы клиентов. Это позволяет выявить, какие качества работника нуждаются в совершенствовании.
2. *Балльная система (шкала) оценок.* При этом устанавливаются такие характеристики: количество и качество работы, уровень знаний, взаимодействие, лояльность, честность и т.п. Каждому качеству присваивается соответствующий балл от 1 до 5.
3. *Метод сравнения по парам.* Его суть в том, что каждый работник сравнивается с другим и выявляется, в чем один слабее или сильнее другого.
4. *Оценка по целям.*

Метод основан на четырех моментах:

- постановке четких и ясных целей;
 - совместном участии в обосновании и принятии этих целей руководителем и подчиненным;
- определение временных границ выполнения поставленных целей;
- обратной связи по результатам оценки (от начальника к подчиненному, от подчиненного к руководителю).

К оценке работников могут быть привлечены: руководитель, коллеги, независимые специалисты, непосредственно работники, потребители товаров и услуг. Особая сложность состоит в доведении результатов оценки до самого исполнителя. Чтобы оценка воспринималась как справедливая, необходимо высказывать замечания доброжелательным тоном, подбирать корректные выражения, чтобы отчет об оценке составлять в форме рекомендаций, пожеланий.

Правильная оценка работника возможна только тогда, когда будут достаточно точно сформулированы требования к нему.

Использование оценки результатов труда при принятии кадровых решений

Оценка – это определение уровня эффективности кадрового потенциала и системы управления персоналом в целом путем сопоставления фактических значений показателей и их составных частей с рекомендуемым уровнем, определение их соответствия установленным конкретным параметрам, критериям, нормам, правилам, принципам, стандартам, целям и задачам организации.

В настоящее время наметилось *три различных подхода* к оценке эффективности деятельности персонала.

Первый подход предполагает оценку всего персонала организации как совокупного общественного работника, эффективность деятельности которого определяется конечными результатами производства за определенный период.

В качестве показателей конечного результата используются конечные результаты деятельности организации за конкретный период (объем реализованной продукции, ее качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капитальных вложений и т.д.). Такой подход имеет свои преимущества, так как результативность деятельности персонала определяется конечными результатами всей фирмы. Но данный подход не учитывает, как и какими способами и средствами достигнут данный результат.

Второй подход к оценке эффективности работы системы управления персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества труда.

В качестве таких показателей используются:

- продуктивность труда,
- динамика изменений продуктивности труда,
- удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции,
- качество труда,
- коэффициенты сложности работ,
- уровень производственного травматизма и т.д.

Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию работников по видам работ. Однако в условиях современного рынка только трудовых показателей недостаточно.

Сторонники *третьего подхода* предлагают связать эффективность работы персонала с формами и методами работы с ним, то есть с организацией работы персонала, мотивацией, социально-психологическим климатом в коллективе.

В этом случае **критериальными показателями являются:**

- структура персонала,
- уровень квалификации,
- текучесть кадров,
- дисциплина,
- использование фонда рабочего времени,
- равномерность загрузки персонала,
- затраты на одного работающего,
- выполнение плана,
- социально-психологический климат в коллективе; и т.д.

Данный подход отличается от двух предыдущих еще большей дифференциацией в отношении персонала, то есть учитывает индивидуальные особенности исполнителей и их совместимость в группах.

Кроме того, можно выделить следующие подходы к оценке эффективности управления персоналом:

1. определение экономической эффективности (коэффициент эффективности затрат, срок окупаемости затрат, приведенные затраты, годовой экономический эффект);
2. определение социальной эффективности (средняя заработная плата одного работника, потери рабочего времени, социально-психологический климат, темпы роста заработной платы, уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала);
3. определение организационной эффективности (надежность работы персонала, равномерность загрузки персонала, нормы управляемости, коэффициент прироста сотрудников, качество управленческого труда, уровень управленческого потенциала);

4. оценка по конечным результатам, качество труда, услуг);
5. качество трудовой жизни (трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство организацией, служебная карьера, социальные гарантии, социальные блага);
6. балльная оценка эффективности (перечень критериальных показателей, весовые коэффициенты показателей, математические модели стимулирования, частные показатели эффективности, комплексный показатель эффективности, оценка динамики эффективности);
7. оценка трудового вклада (участия) (шкала достижений в работе, шкала упущений в работе, расчет коэффициента трудового участия, распределение заработка по коэффициенту трудового участия, распределение премии по коэффициенту трудового участия).

Выбор же конкретной концепции оценки эффективности трудовой деятельности зависит от ряда различных факторов: мотивации труда, системы и формы оплаты труда, отрасли, величины организации, масштаба управления, периода времени, состояния планирования, системы бухгалтерского учета, количества структурных подразделений, общей численности работников, уровня информатизации и компьютеризации, уровня корпоративной культуры и т.д.

Анализ данных подходов к оценке эффективности труда персонала свидетельствует о многообразии критериальных показателей. Ввиду этого необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиции значимости конкретных результатов производства, производительности и качества труда и организации работы персонала как социальной системы.

Один из наиболее популярных методов оценки и повышения эффективности работы персонала за рубежом, а в последнее время и в России, является **Метод оценки и управления по целям** (*Management by objectives— MBO*).

Процесс оценки достаточно прост по своей структуре, в границах которой должны быть взаимосвязаны цели, субъект и объект оценки, методы и процедуры, система показателей (см. рис.). Анализ полученных результатов позволяет реализовать цели оценки, сформулированные выше.



Рис. Структура процесса оценки

Систематизация подходов к оценке позволяет сформулировать **основные функции оценки** применительно к определению эффективности работы менеджера в аспекте принятия управленческих решений:

1. Информационная, обеспечивающая оперативное управление работой службы управления персоналом за счет систематизации информационных потоков;
2. Координационная, призванная обеспечить координацию управленческих воздействий, направленных на службу управления персоналом и исходящих от нее;
3. Контрольная, заключающаяся в сравнении результатов деятельности службы управления персоналом по системе сопоставимых показателей с деятельностью аналогичных служб организаций- конкурентов, либо с общепризнанными стандартами (эталонами);
4. Коммуникационная, определяющая статус службы управления персоналом в организации и систему ее взаимосвязей с другими структурными подразделениями организации.

Системообразующая роль процедуры оценки деятельности по управлению персоналом во многом определяется ее «встроенностью» в систему менеджмента организации. Исходя из этого, **технологии оценки**, применяемые для определения уровня эффективности работы по оценке персонала, должны удовлетворять следующим *требованиям*:

1. объективность оценки, которая обеспечивается наличием обоснованных критериев, определяемых до начала процедуры оценки;
2. комплексность процедуры оценки, под которой понимается оценка уровня реализации всех без исключения функций, возложенных на службу управления персоналом;

3. научность оценки, использование экономико-математических методов и моделей, позволяющих прогнозировать эффективность тех или иных направлений деятельности службы управления персоналом на перспективу;

4. результативность использования выводов, полученных по итогам оценки, для обеспечения совершенствования работы службы управления персоналом и повышения ее эффективности.

Поэтому *технология оценки* деятельности управленческих структур должна базироваться на следующих *принципах*:

- вовлечение в процесс оценки всех заинтересованных сторон как внутри организации, так и за ее пределами;
- рассмотрение процесса оценки персонала в качестве постоянного цикла (от предварительной оценки на стадии разработки и принятия решения до заключительной оценки достигнутых результатов);
- согласование экономических и социальных показателей оценки деятельности управления персоналом;
- сопоставление полученных результатов от реализации кадровых решений с оценкой затрат, обусловивших их достижение;
- проведение оценки окупаемости затрат, связанных с реализацией кадровых решений как в ближайшее время, так и в отдаленной перспективе.

Общими требованиями к процедуре осуществления оценки деятельности службы управления персоналом являются:

- *Комплексность*. Всесторонний подход к оценке применительно к управлению человеческими ресурсами особенно важен, так как многие явления и процессы, происходящие в этой области, характеризуются сложным переплетением и взаимодействием большого количества факторов и усилий.
- *Приоритетность*. Давая всестороннюю оценку различных аспектов кадровой работы, вместе с тем необходимо выделять и акцентировать внимание на главных ее моментах и приоритетных критериях.
- *Непрерывность*. Оценка должна осуществляться не от случая к случаю, а постоянно, на различных этапах разработки и осуществления кадровых решений. Такой подход позволяет проводить кадровый аудит, выявлять тенденции изменения, и своевременно принимать необходимые решения.
- *Надежность*. Используемые методы оценки должны достаточно точно характеризовать рассматриваемые явления и процессы. Например, если мы оцениваем эффективность работы службы управления персоналом по критерию текучести кадров, то мы должны быть

уверены, что выбранные нами для оценки показатели характеризуют именно «текучесть кадров», а не показатели состояния трудовой и производственной дисциплины или удовлетворенность работников.

· *Справедливость оценки.* Поскольку в управлении человеческими ресурсами многие способы оценки адресованы непосредственно к людям, влияют на их мотивацию и удовлетворенность работой, важное значение имеет то, как формы и методы оценки воспринимаются и оцениваются этими людьми.

При оценке деятельности управления персоналом в качестве *предмета оценки* могут выступать:

1. уровень реализации функций, оцениваемый по критериям соответствия нормам корпоративной культуры и философии управления, приоритетам кадровой политики организации, оперативным, кадровым решениям и мероприятиям;
2. соответствие действий заранее принятому и одобренному руководством организации плану работы;
3. соотношение затрат по использованию кадровых технологий полученным результатам.

В процессе оценки эффективности работы менеджера необходимо учитывать, что динамика основных показателей, характеризующих результативность кадровой работы, далеко не всегда полностью определяется только его деятельностью. Свой вклад в совокупный результат вкладывают менеджеры всех уровней.

Наличие многообразия подходов к принятию решений в системе управления персоналом требует, чтобы подход к оценке эффективности этих решений основывался на едином и общем для всей системы параметре. Таким параметром является совпадение целей организации с целями системы управления персоналом, так как последняя является частью системы управления предприятием и ее эффективность в конечном счете определяется конечным результатом деятельности организации.

Но поскольку конечную цель управления персоналом выразить одним показателем невозможно, поэтому должна применяться их система, отражающая различные стороны развития трудового потенциала организации (численность персонала, профессионально-квалификационная структура, образование, состояние здоровья и др.), изменение которых в ходе управления должно быть осуществлено при минимуме затрат.

Принятые решения реализуются через деятельность персонала, поэтому показатели оценки эффективности работы службы управления персоналом характеризующие качество, полноту, достоверность и своевременность выполнения функциональных обязанностей с учетом итогов работы предприятия, должны рассматриваться с позиций эффективности менеджмента в организации в целом.

4.4. Доведение оценки труда до исполнителей

Результаты оценки и принятые на ее основе решения должны быть доведены до исполнителей. Для многих менеджеров это является неприятным моментом. Поэтому не случайно, там, где нет жесткого контроля со стороны организации, менеджеры стараются не исполнять это, что происходит, скорее всего, по трем основным причинам:

1) менеджерам часто кажется неудобным и неприятным обсуждать с исполнителями их слабые места. При этом, зачастую, им приходится сталкиваться с конфронтацией, особенно в случае негативной оценки, сопровождающейся принятием нежелательных для работника решений (например, переход на нижеоплачиваемую работу);

2) многие работники имеют склонность занимать оборонительную позицию, когда им указывают на какие-либо их упущения. Вместо того чтобы рассматривать замечания как помощь, основу для улучшения работы, многие работники стараются обвинить в своих упущениях других, например, менеджера или кого-то еще;

3) работники, как правило, имеют завышенные оценки уровня своего исполнения и результатов работы. Так, по данным ряда авторов, примерно половина обследованных работников была оценена специалистами ниже среднего уровня. Тем не менее, по оценкам самих этих работников, доля тех, кто выполнял работу на среднем уровне и выше, составила 75%. Таким образом, даже когда менеджеры объективно оценивают работников, последние склонны думать, что оценка их работы занижена.

Решение «проблемы обратной связи» заключается не в игнорировании этого процесса, а в том, чтобы научить менеджеров осуществлению такого взаимодействия наилучшим образом. Для того чтобы оценка и принятые на ее основе решения воспринимались как справедливые, а сам менеджер как искренний советчик, заинтересованный в улучшении работы, необходимо учитывать ряд соображений чисто субъективного характера. Например, целесообразно высказывать замечания доброжелательным тоном, подбирая корректные выражения.

Важно также, чтобы отчет об оценке (характеристика) был составлен больше в форме рекомендаций, пожеланий, а не выглядел как приговор суда. Все это должно способствовать тому, чтобы оценка воспринималась работником как справедливая и совпадала с его самооценкой.

К числу других рекомендаций по доведению результатов оценки до исполнителей можно отнести следующие:

- установить в начале разговора взаимопонимание и доверие;

- концентрироваться на специфических результатах и формах поведения, использовать факты, аргументы, цифры для подтверждения оценок;
- осуществлять «обратную связь» в безличностной форме (не критиковать человека как личность, говорить лишь о конкретных делах и поступках);
- учитывать временной фактор (лучше побеседовать с работником спустя несколько дней, после того как была завершена оценка);
- контролировать эмоции в процессе разговора;
- ориентировать работника на конструктивные изменения.

Рекомендации по доведению результатов оценки до исполнителей:

- создать соответствующую атмосферу;
- начать с положительного;
- внимательно слушать;
- не критиковать человека как личность;
- давать цифры, факты, аргументы;
- соблюдать временные ограничения;
- сформировать конструктивный настрой;
- привлечь самого работника к постановке задач;
- установить промежуточные этапы контроля;
- оговорить формы вознаграждения (или санкции в случае невыполнения поставленных задач).

Таким образом, все, что касается принятия решений относительно оценки работников, их продвижения и стимулирования имеет принципиальное значение для повышения эффективности работы каждого работника и организации в целом.

4.5. Комплексная оценка эффективности кадровых решений по оценке персонала

Для того чтобы найти оптимальное решение проблемы модернизации управления персоналом, необходимо разработать методику оценки эффективности управления персоналом, которая бы носила интегральный характер, то есть объединяла в себе весь комплекс факторов, формирующий уровень эффективности процесса управления персоналом организации.

При использовании методики комплексной оценки эффективности управления персоналом появится возможность более быстро находить резервы повышения эффективности управления персоналом, более точно определять те процессы управления персоналом, которые на данный момент требуют наиболее пристального внимания.

Комплексная оценка осуществляется по следующей схеме:

- определение цели оценки;
- определение объекта оценки;
- выбор методов оценки;
- определение субъекта оценки;
- время/место/порядок проведения оценки;
- результативность оценки.

На сегодняшний день в мире уже накоплен довольно обширный опыт многоаспектной оценки персонала, которая по своему содержанию и форме максимально приближена к комплексной, но нет практически ни одной процедуры, которую можно было бы на полном основании назвать именно комплексной оценкой персонала, и которая действительно давала бы возможность оценить сотрудника наиболее полно и в профессиональном, и в личностном плане.

Если говорить о российской практике оценки персонала, то большинство российских компаний используют в качестве формы оценки персонала аттестацию. Эта процедура известна уже многие годы и дает возможность оценить эффективность выполнения сотрудником своих должностных обязанностей.

По мнению экспертов, технология комплексной оценки персонала охватывает широкий спектр функций:

- отбор и прием персонала;
- деловая оценка при приеме, аттестации, подборе;
- профориентация и трудовая адаптация;
- мотивация трудовой деятельности персонала и его использования;
- организация труда и соблюдение этики деловых отношений;
- управление конфликтами и стрессами;
- обеспечение безопасности персонала;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров;
- управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением;
- управление поведением персонала в организации;
- управление социальным развитием кадров;
- высвобождение персонала.

Основой всех перечисленных функций, составляющих управление персоналом, являются *знания*. Отбор и прием персонала в организацию ведется с учетом полученного человеком образования, опыта прежней работы, в процессе которой работник уже получил

некие навыки. Путем сравнения требований, предъявляемых рабочими местами к работнику, со способностями и квалификацией людей принимаются решения о проведении обучения или ротации персонала. При аттестации или деловой оценке работника главный критерий для вынесения решения – это знания и умения работника, способность эффективно применять имеющийся опыт в практической деятельности.

В основе мотивации трудовой деятельности работников лежит желание эффективно выполнять свои обязанности, что невозможно без достаточного уровня профессиональной подготовки. Управление нововведениями – процесс внедрения инноваций, которые рождаются путем умелого использования знаний через понимание.

Процесс обучения, повышения квалификации и подготовки кадров представляет собой в чистом виде процесс получения, преумножения и использования знаний.

Деловую карьеру и продвижение по служебной лестнице можно назвать результатами эффективного применения имеющихся знаний и опыта.

Именно поэтому методику оценки эффективности управления персоналом необходимо сфокусировать на оценке влияния управления персоналом на эффективность управления знаниями в организации. Суть предлагаемой методики состоит в том, чтобы оценить именно качественную сторону управления персоналом.

Эта методика эффективности управления персоналом охватывает основные процессы, составляющие систему управления персоналом в организации:

- информационная основа системы управления персоналом;
- подбор персонала и планирование;
- организация обучения внутри организации;
- система стимулирования персонала;
- приём и отбор персонала;
- формирование резерва.

Первый этап комплексной оценки эффективности управления персоналом – выбор показателей, характеризующих каждый процесс управления персоналом с той или иной стороны. Каждая организация в праве дополнить систему показателей теми, которые она считает необходимыми. Затем необходимо выбранные показатели сгруппировать по направлениям, которые будут соответствовать основным процессам управления персоналом.

1. Найм и отбор персонала

Данный процесс является предопределяющим для всех последующих процессов управления персоналом. Качество процесса найма и отбора персонала влияет на величину затрат на подбор персонала и организацию обучения внутри организации. Показатель,

характеризующий наём персонала представляет собой количественную сторону, а показатель отбора персонала – качественную сторону процесса приема работников в организацию со стороны.

2. Информационное обеспечение управления персоналом

Одной из возможностей обеспечения своевременного и качественного принятия решений в процессе управления персоналом является использование современного программного обеспечения. Преимуществами использования информационных технологий в управлении персоналом являются не только возможность сбора и хранения больших объемов информации, но и наличие огромного количества вариантов их обработки и анализа.

Для большинства современных руководителей очевидно, что эффективность управления зависит от наличия полной и оперативной информации. Поэтому показатели, характеризующие эффективность информационного обеспечения управления персоналом, оценивают влияние применения данного информационного обеспечения на скорость принятия управленческих решений, полноту информации, содержащейся в информационной системе, и удобство работы с программой.

3. Подбор и планирование потребности в персонале

Процессы подбора персонала на рабочие места и планирования потребности в персонале занимают одно из центральных мест в системе управления персоналом. Качество проведения этих процессов определяет качество работы организации.

Очевидно, что правильная расстановка персонала по рабочим местам может, порой, сыграть решающую роль в достижении качества работы организации. Именно поэтому следует оценивать эффективность процесса подбора и планирования с количественной и качественной стороны.

Количественной характеристикой данного процесса является обеспечение подразделений организации необходимым количеством персонала.

Качественной характеристикой является уровень соответствия персонала требованиям профессий и должностей.

4. Организация обучения внутри организации

На формирование потребности в повышении профессионального уровня работников влияет множество факторов, в том числе динамические процессы внешней среды: появление новых видов техники и технологии, изменение структуры рынка труда, необходимость освоения новых видов деятельности и т.д., а это связано, в свою очередь связано с качественным ростом работников, более высоким уровнем организации их трудовой деятельности.

Обучение является центральным звеном во всей системе управления персоналом. Проблемы подготовки и переподготовки кадров, повышения их квалификации и всестороннего развития занимают одно из первых мест в ряде факторов, которые влияют на формирование долгосрочных конкурентных преимуществ.

Многие специалисты считают, что проводить оценку эффективности обучения необходимо в два этапа. Непосредственно после окончания обучения следует оценить результативность обучения, что выражается в повышении уровня знаний и в объеме усвоенной информации. Второй этап заключается в оценке влияния обучения на результаты работы организации. Показатели, которые отражают уровень эффективности обучения, выраженные в изменениях показателей работы данных работников, определяет сама организация индивидуально, исходя из целей обучения.

5. Система стимулирования персонала

Стремление к личностному и профессиональному росту присутствует во всех теориях мотивации. В теории А. Маслоу – потребность в уважении и самовыражении. В теории Д. Макклеланда – потребность в успехе и во власти. В двухфакторной теории Герцберга – потребность в содержательной работе. В теории В. Врума человек стремится удовлетворить свои потребности посредством ожидаемого вознаграждения.

Оценку эффективности системы стимулирования необходимо проводить по ряду критериев:

- повышение качества труда;
- анализ причин текучести кадров;
- анализ дисциплинарных нарушений;
- показатели социально-психологического климата в коллективе;
- ряд показателей, касающихся интеллектуальной собственности • и т.д.

Общая оценка эффективности системы стимулирования будет представлять собой системный анализ всех перечисленных факторов.

6. Формирование резерва

Процесс формирования резерва является неотъемлемым условием эффективности функционирования системы управления персоналом. Главной задачей формирования резерва является подготовка грамотных специалистов, обеспечение в срок подразделений организации работниками и руководящим составом.

По аналогии с оценкой эффективности процесса найма и отбора персонала оценку уровня эффективности процесса формирования резерва необходимо проводить с качественной и количественной сторон.

Третий этап проведения оценки эффективности управления персоналом заключается в определении шкалы эффективности для выбранных показателей. Все коэффициенты, характеризующие эффективность того или иного процесса управления персоналом, будут неизбежно стремиться к единице.

Очень распространенным в последние годы методом комплексной оценки персонала стал метод МВО (Management by Objectives), т.е. управление посредством постановки целей.

Заключается он в следующем: сотрудник и его непосредственный руководитель совместно формулируют основные цели сотрудника на предстоящий период, как правило, это календарный год. Таких целей должно быть немного и они должны согласовываться с основными задачами деятельности сотрудника. Кроме того, они должны обладать целым рядом *характеристик*, а именно:

- быть конкретными и предметными;
- быть измеримыми, т.е. поддающимися количественной оценке;
- быть значимыми, т.е. непосредственно относящимися к профессиональной деятельности сотрудника;
- быть ориентированными во времени, т.е. каждая цель должна иметь свой срок достижения (исполнения).

По истечении аттестационного периода сотрудник и его руководитель совместно оценивают, насколько были достигнуты ранее поставленные цели. Обычно составляется таблица, в которой перечислены обсуждаемые цели и проставлено процентный уровень их достижения. По результатам проведения такой работы опять же формируется перечень целей уже на следующий аттестационный период.

Но у этого метода есть один существенный недостаток: с его помощью можно оценить только те аспекты работы сотрудника, которые были сформулированы и определены заранее.

Отметим, что и аттестация, и МВО являются представителями традиционных методов оценки персонала. Это наиболее распространенные методы, но они не дают полноты картины при оценке персонала, так как не учитывают необходимости оценивать личностные качества сотрудника и его психологические характеристики. А это тоже очень важно, хотя бы с той точки зрения, что большинству из нас надо работать в команде.

Недостатки использования традиционных видов комплексной оценки персонала можно попытаться устранить за счет использования нетрадиционных

подходов к оценке персонала. Среди таких нетрадиционных методов лидирующее место занимает и метод 360 градусов.

Оценка 360 градусов – это оценка компетенций сотрудника руководителем, подчиненными, коллегами, клиентами (внешними и внутренними), самим сотрудником.

Впервые метод 360 градусов был предложен Питером Уордом в 1987 году. Первое определение, которое он дал этому методу заключается в следующем. Оценка 360 градусов – это систематический сбор информации о работе индивидуума (или группы), получаемой от некоторого числа лиц, заинтересованных в его работе, и обратная связь по ней.

По замыслу автора метода *сфера его применения* может быть очень широка:

- саморазвитие и индивидуальное консультирование (получение обратной связи позволяет сотруднику скорректировать свое поведение и наметить сферы развития);
- корпоративное обучение и развитие (получение обратной связи перед тренингом позволяет участнику понять его потребности в обучении и помогает ему нацелиться именно на аспекты курса, которые более всего соответствуют его потребностям);
- командообразование (имеется в виду командная обратная связь, позволяющая определить сильные и слабые места команды, до начала командной работы);
- управление эффективностью работы (регулярная обратная связь позволяет человеку судить, насколько повысилась его эффективность работы);
- стратегическое и организационное развитие (возможность определить направления развития организации, применение метода 360 градусов в этом ключе основывается на том, что изменяя поведение конкретных людей, можно изменить образ действия организации в целом);
- оценка эффективности тренингов и других обучающих мероприятий (проводится после тренинга, вопросы направлены на определение на уровне поведения какие произошли изменения в поведении сотрудника после прохождения тренинга);
- оплата труда (не используется на 100% при определении размера оплаты).

Таким образом, метод 360 градусов применяется для:

- определения потребности в обучении сотрудника, тех компетенций, которые необходимо развить, создания планов индивидуального развития;
- текущей оценки деятельности по заданным критериям выполнения работы на данном рабочем месте за определенный период времени (как правило, совместно с оценкой по целям или оценкой результативности);
- подбора проектной команды или выявления сотрудников, способных работать над сложными проектами;
- формирования кадрового резерва, лучше совместно с профессиональными тестами, профильными кейсами, так как методика 360 градусов оценивает качества, проявляемые в прошлом, а для оценки кадрового резерва нужно спрогнозировать, как человек поведет себя в будущем в новой должности).
- Кроме того, по результатам оценки 360 градусов можно сделать выводы:
 - о характере взаимодействия между подразделениями, выявления конфликтных ситуаций;
 - насколько человек вписывается в корпоративную культуру организации и существующий коллектив;
 - насколько адекватна самооценка человека.

Этот метод не используется напрямую для разработки системы оплаты труда и начисления премий, так как методика может выявлять только личностные качества и не подходит для определения квалификации специалистов и стоимости, которую они приносят организации.

Руководителю организации следует помнить, что существует ряд условий, необходимых для успешного проведения оценки 360 градусов, а именно:

- сплоченный коллектив, доверительные отношения между сотрудниками;
- отсутствие преобладающего авторитарного стиля руководства;
- отсутствие выраженной текучести персонала (сотрудники проработали вместе как минимум 1 год);
- обеспечение анонимности оценки (уверенность сотрудников в том, что их оценки не будут разглашаться);
- предварительная разъяснительная работа с сотрудниками о целях оценки (цель должна быть сформулирована перед началом оценки и

- донесена до сотрудников, информированность снизит стресс от проводимой оценки и позволит получать более объективные данные);
- обязательная обратная связь по итогам оценки (должна проводиться не позднее одного месяца после проведения оценки, в этот период она остается актуальной и значимой для сотрудника);
 - обязательная реализация решений по итогам оценки (оценка ради самой оценки не имеет смысла, четкий контроль проведения решений позволит сделать оценку инструментом развития персонала);
 - результаты оценки должны быть направлены на развитие, только так можно будет получать не завышенные результаты оценки. В оценке 360 градусов это основной недостаток с которым приходится бороться, как правило, проходит 2–3 оценки, прежде чем в сознании у работников закрепится мысль, о том, что 360 градусов несет только положительные моменты.

Преимущества метода:

- получение разносторонней оценки для одного сотрудника (сотрудник получает оценку от людей, с которыми непосредственно сталкивается при выполнении своей работы, в отличие от других методов круг оценивающих значительно расширен);
- демократичность метода (не только руководитель оценивает подчиненных, но и подчиненные могут его оценить, это повышает лояльность сотрудников к организации, для них это показатель того, что к их мнению прислушиваются);
- создание и укрепление доверительных отношений с заказчиками услуг (это возможность еще раз показать, что организация работает над улучшением обслуживания клиентов);
- моделирование критериев оценки под требования корпоративных стандартов (в качестве критериев выступают компетенции, разработанные для конкретной организации).

Следует помнить, что у каждого метода есть свои границы применения, это обязательно нужно учитывать при выборе метода оценки.

Недостатки метода 360 градусов:

- не используется напрямую для основных кадровых решений: перевод на другую должность, увольнение, повышение заработной платы;
- оценивает только компетенции, а не достижения сотрудника;

- требуется обеспечить высокую степень конфиденциальности;
- сложно получить откровенную информацию коллег в оценке (особенно мнение подчиненных о руководителе);
- высокие или низкие результаты самооценки влияют на общий результат оценки;
- стрессовое воздействие на сотрудника;
- трудоемкость в обработке результатов.

Устранение первых двух недостатков возможно использованием данного метода в качестве дополнения к другим методам оценки.

Для решения проблемы обеспечения конфиденциальности можно привлекать внешние организации, которые занимаются сбором информации и предоставлением результатов оценки, либо продумать методику сбора данных в организации, в которой учитывается принцип конфиденциальности. Все чаще сейчас используются автоматизированные системы оценки персонала, благодаря которым значительно облегчается процесс сбора и обработки информации.

При устранении четвертого и пятого недостатков, следует учитывать, что, как правило, подчиненные высоко оценивают своих руководителей, даже не смотря на то, что четко соблюдается принцип конфиденциальности. Исправить эту ситуацию можно с помощью веса оценки подчиненных. Снизив вес оценки подчиненных по отношению к весам оценок руководителя или коллег, можно серьезно скорректировать итоговый результат.

Снизить стрессовое воздействие на сотрудника можно грамотными PR-мероприятиями. Необходимо донести до сотрудника цель оценки и характер использования результатов оценки.

Таким образом, как и любой метод, оценка 360 градусов имеет свои преимущества и недостатки. Правильное использование метода позволит получать более достоверные результаты и на их основе принимать правильные управленческие решения. Эти методы, на наш взгляд, можно использовать только в привязке к основным методам оценки – аттестации и МВО, так как они не дают возможности более или менее объективной оценки профессиональной деятельности сотрудника.

Таким образом, ни один из рассмотренных выше методов оценки персонала нельзя назвать комплексным. На это есть две основные причины. Во-первых, ни один из методов не дает возможности оценить сотрудника и с профессиональной, и с психологической точки зрения. А во-вторых, эти методы могут применяться

только для действующего персонала организации и абсолютно неприменимы для оценки кандидатов на вакантные позиции.

Подводя итогу вышесказанному, можно говорить о том, что проблемы оценки персонала актуальны уже многие годы и интерес к ним вряд ли уменьшится. Пожалуй, нет идеальных методов оценки персонала, особенно, персонала управленческого. Но уже сейчас существуют инструменты, которые позволяют достичь максимальной объективности при оценке.

Перечисленные методы, как правило, позволяют решить лишь отдельные конкретные вопросы оценки потенциальных способностей работников и не позволяют оценить личность во всех ее проявлениях. В связи с этим вполне логично появление в последние годы нового комплексного метода оценки личности работника – метода оценочных центров или ассесмент-центра, синтезировавшего отдельные элементы перечисленных методов и направлений.

Ассесмент – это систематический подход к сбору информации о сотрудниках. Если рассматривать ассесмент с этой точки зрения, то такой ассесмент применяется практически во всех сферах жизнедеятельности

Сегодняшняя тенденция такова, что ассесмент-центры стремятся использовать для все более и более массового тестирования. Традиционные ассесмент-центры подразумевают работу специалистов. А их возможности ограничены физическими способностями, и они могут оценивать всего лишь несколько человек в день. Поэтому ассесмент становится весьма дорогой процедурой для любой организации. Использование аудио-записей, и «батареи» тестов, которые уже имеют шкалу оценки, позволяют подвергать процедуре ассесмента все большее количество сотрудников. Таким образом, ассесмент становится менее затратным и более эффективным методом оценки персонала.

В ассесмент-центрах центрах выделяют *25 критериев оценок*:

- 1) способность к учебе (общие умственные способности);
- 2) умение делать устные обобщения (насколько хорошо человек может сделать устное сообщение перед небольшой группой на хорошо знакомую тему);
- 3) умение делать письменные обобщения (насколько успешно сотрудник может составить записку на хорошо знакомую тему);
- 4) контактность (в какой степени данный человек вызывает к себе симпатии);
- 5) восприятие порогового социального мнения (насколько легко человек воспринимает незначительные замечания, касающиеся его поведения);

- б) способность к творчеству (какова вероятность того, что человек способен решить управленческую задачу новым, отличным от других способом);
- 7) самооценка (насколько реалистично представление человека о соотношении своих достоинств и обязанностей, насколько глубоко его понимание мотивов собственного поведения);
- 8) общественная задача (отношение к расовым, этническим, социально-экономическим, образовательным и другим подобным вопросам);
- 9) гибкость поведения (насколько легко человек в случае принуждения изменяет свое поведение или модифицирует его для достижения поставленной перед ним цели);
- 10) необходимость одобрения со стороны вышестоящего лица (степень эмоциональной зависимости от руководства);
- 11) необходимость одобрения со стороны равных по социальному положению лиц (степень эмоциональной зависимости от мнения коллектива);
- 12) внутренние рабочие нормативы (насколько высоко качество, с которым сотрудник хочет выполнить какую-либо работу, по сравнению с более низким, но вполне приемлемым);
- 13) необходимость продвижения (учитываются стремление к значительному продвижению по служебной лестнице и сроки, в которые человек надеется это продвижение осуществить, в сравнении с коллегами, занимающими равное с ним положение);
- 14) необходимость надежности положения (в какой степени сотрудник хочет быть обеспеченным работой);
- 15) гибкость при достижении цели (жизненные цели, их соответствие реальным возможностям и обстановке);
- 16) первостепенность работы (в какой степени удовлетворение, получаемое от работы, больше удовлетворения от других сфер деятельности повседневной жизни);
- 17) система акцентов положительных сторон деятельности организации (способность выделить положительные стороны деятельности организации в отношении к персоналу: сервис, дружелюбное отношение, справедливость занимаемой позиции в отношении заработка);
- 18) реальность надежд (в какой степени надежды в отношении работы в компании совпадают с действительностью);
- 19) терпимость к неопределенности и нестандартным условиям работы;

- 20) способность работать длительный период времени без достаточного вознаграждения с перспективой получить награду позже;
- 21) сопротивляемость стрессу (до какого предела напряженность работы совпадает с нормальным психологическим состоянием);
- 22) разнообразие интересов (различные сферы деятельности и увлечения - такие, как политика, музыка, искусство, спорт);
- 23) энергия (как долго сотрудник может выдерживать высокий уровень нагрузки);
- 24) организованность и способность к адекватному планированию карьеры;
- 25) готовность принимать решения и умение их обосновывать.

Качества, которыми должна обладать система комплексной оценки:

- Система должна обеспечить возможность учета любого из человеческих факторов, влияющих на качество рабочего процесса;
- Факторы и показатели, позволяющие оценить качество труда на отдельных должностях, должны подбираться независимо;
- Оценка не должна быть эпизодической, связанной только с аттестацией, или выборочной (для ограниченного круга работников). Оценке подлежат все работники организации. Исключение могут составлять только неквалифицированные работники, выполняющие рутинные функции;
- Периодичность оценки определяется требованиями управления. Если результаты оценивания используются для назначения премий (надбавок за профессионализм), один раз в три месяца производится массовая оценка;
- Система оценки должна быть гибко адаптируемой под конкретные условия любой организации; В системе должны быть использованы современные ИТ-технологии: удаленный доступ, удобный сервис, надежное обеспечение конфиденциальности информации.

Вопросы и задания:

Тест для проверки знаний

1. Систематический обучающий процесс, в ходе которого работники приобретают или изменяют навыки, умения, знания, называется:

1. Профессиональным обучением;
2. Профессиональным развитием;
3. Профессиональной подготовкой;
4. Нет правильных ответов.

2. Метод обучения, представляющий собой разъяснение и демонстрацию приемов работы на рабочем месте, называется:

1. консультирование;
2. инструктаж;
3. наставничество;
4. инструктаж и консультирование.

3.В качестве пассивных методов обучения можно выделить:

- 1.) чтение лекций;
2. Конференции, семинары;
3. тренинги;
4. стажировку.

4.Основная задача коучинга заключается в том, чтобы:

1. Стимулировать профессиональное обучение вне рабочего места;
2. Стимулировать более жесткую дисциплину труда;
3. Стимулировать самообучение, чтобы в процессе деятельности человек смог сам находить и получать необходимые знания;
4. Все вышеуказанные ответы верны.

5.Для эффективного делегирования полномочий необходимо соблюдение следующих условий:

1. Четкой организации труда;
2. Компетентности менеджера;
3. Стремления персонала к профессиональному развитию, его готовности выполнять новые или качественно более сложные трудовые функции;
4. Все вышеуказанные ответы верны.

Потребность в обучении выявляется на основе:

1. Профессионального несоответствия персонала занимаемой должности;
2. Отсутствия стремления персонала к профессиональному развитию;
3. Более высокого профессионального уровня персонала по сравнению с занимаемой должностью;
4. Нет правильных ответов.

Эффективное делегирование полномочий предполагает:

1. Распределение полномочий в соответствии с профессиональным уровнем персонала;
 2. Распределение полномочий ниже профессионального уровня персонала;
 3. Распределение полномочий выше профессионального уровня персонала;
 4. Одновременное развитие персонала и повышение эффективности и качества труда.
- Обогащение труда как метод развития персонала предполагает:

1. Распределение дополнительных полномочий персоналу ниже его профессионального уровня;
2. Вложение крупных инвестиций в обучение;
3. Качественное усложнение трудовых функций, делегирование новых обязанностей, модификация содержательной стороны труда;
4. Нет правильных ответов.

Неформальное обучение персонала характеризуется:

1. Самообучением работников;
2. Обучением на рабочем месте посредством обогащения труда, делегирования более сложных обязанностей и т.п.;
3. Отсутствием документа по завершении учебного процесса;
4. Все вышеуказанные ответы верны.

Задания:

1. **Охарактеризуйте методы профессионального обучения вне рабочего места, заполнив таблицу.**

№ п/п	Методы профессионального обучения	Характеристика
1	Лекции	
2	Программированный курс обучения	
3	Семинары	
4	Конференции	
5	Решение конкретных задач из педагогической практики	
6	Деловые игры	
7	Построение моделей	
8	Кружки качества	
9	Стажировка	

2. **Прочитайте статью «Арчибальд Патт «Успешный технократ» (Стрельцов А. Арчибальд Патт и «Успешный технократ». // Управление персоналом. – 2012. – 23(297). – с. 34 – 51.) и ответьте на вопросы:**

- **Почему некоторые специалисты не стремятся к занятию руководящей должности;**
 - **Почему профессионалы развиваются до уровня своей некомпетентности.**
- Допишите правильный ответ**

1. Обучение – обеспечивает ...

2. Известны две основные формы проведения повышения квалификации и переквалификации: ...
3. Алгоритм действий по повышению квалификации и переквалификации персонала заключается: ...
4. Профессиональная карьера характеризует уровень ...
5. Управление профессиональной карьерой – это ...
6. Техника управления карьерой включает: ...
7. План карьерного роста - это документ, в котором ...
8. При оценке деятельности работника используются различные методы: ...
9. Цели аттестации состоят в следующем ...
10. Обучение - обеспечивает развитие ...
11. Управление профессиональной карьерой ...
12. При оценке деятельности работника используются различные методы: ...
13. Основные задачи руководителя при обучении персонала: ...
14. Каковы основные цели активизации человеческих ресурсов и основные слагаемые деятельности по активизации человеческих ресурсов на предприятии?
15. Каковы основные методы развития человеческих ресурсов?

Литература:

1. Managementul resurselor umane : Ghidul autorităților publice locale / Anastasia Blajin, Mihaela Roșcov, Vitalie Popa [et al.] ; Guvernul Rep. Moldova, Progr. Națiunilor Unite pentru Dezvoltare (PNUD), Entitatea Națiunilor Unite pentru Egalitatea de Gen și Abilitarea Femeilor (UN Women). - Chișinău : S. n., 2015 (Tipogr. "Bons Offices"). - 172 p.
2. Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României Managementul Resurselor Umane (Ediție online, 2011) Panaite Nica, Adriana Prodan, Dan Maniu Du^oe, Carmen Sonia Du^oe, Viorel Lefter, Simona Mălăescu, Camelia Moraru, Elena Marilena Porumb, Ramona ^atefania Puia ISBN 978-973-0-11686-1
3. Албастова Л.Н. Технологии менеджмента: учеб. пособие /Л.Н. Албастова, В.Г. Игнатов, В.Н. Некрасов. – Ростов н/Д : Изд-во СКАГС, 2011.- 304 с.
4. Веснин В.Р. Менеджмент. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2008. – 512 с.
5. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. – СПб: Питер, 2009. – 800 с.
6. Стрельцов А. Арчибалд Патт и «Успешный технократ». // Управление персоналом. – 2012. – 23(297). – с. 34 – 51.

Дополнительная литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-ое изд. – СПб.: Питер, 2012. – 848 с.
2. Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика. - М.: Проспект, 2009. – 688 с.
3. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом / Ю. Ф. Гордиенко, Д. В. Обухов, С. И. Самыгин. - Ростов н/Д : Феникс, 2004. – 67 с.
4. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учеб. пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 352 с.

ГЛАВА 5. СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Компетентность:

Знать:

- сущность и отличительные черты стратегического управления человеческими ресурсами, структуру и основные подсистемы стратегии УЧР, основные концепции стратегического УЧР;
- модели стратегий управления человеческими ресурсами;
- основные направления работы менеджера по стратегическому управлению человеческими ресурсами;
- стратегии повышения организационной эффективности управления человеческими ресурсами;

- стратегии изменений, условия их успешного функционирования;
- барьеры, препятствующие реализации стратегий управления человеческими ресурсами

Уметь:

- анализировать функции и задачи службы персонала, ее основные роли в стратегическом управлении;
- определять необходимый для организации тип кадровой стратегии;
- применять на практике эффективные методы реализации изменений в организации, учитывать факторы успеха данного процесса;
- владеть информацией о зарубежном опыте стратегического управления человеческими ресурсами, использовать его в управленческой практике.

5.1. Отличительные особенности стратегического управления человеческими ресурсами

В современном мире стратегическое управление — необходимое условие выживания и долгосрочного успешного развития любой организации. Стратегия основана на предвидении изменений внешней среды и самой организации в будущем, предвосхищении этих изменений, активном использовании открывающихся возможностей в интересах развития организации.

Наличие стратегии делает деятельность организации в высокой степени осмысленной и рациональной, позволяет строить ее текущую работу с учетом долговременных изменений рынка, конкуренции, общества, самой организации и открывающихся новых возможностей.

Переход к стратегическому управлению персоналом предполагает наличие у руководителей соответствующей административной компетенции в этой сфере деятельности. Эта компетенция предполагает, что работа менеджера по персоналу теперь одинаково ориентирована на поиск, развитие и реализацию человеческих талантов, завоевание рынка. В своей деятельности он равномерно сочетает внимание к человеческим, финансовым, рыночным и общеорганизационным ресурсам организации, мобилизуя их на достижения на рынке. Например, создается уникальная система поощрения сотрудников в масштабах всей организации с целью постоянного повышения заботы о нуждах клиентов.

Для описания особенностей стратегического управления человеческими ресурсами исследователи проводят сравнительный анализ подходов к основным функциям управления персоналом. Информация представлена в таблице.

Аспект управления	Традиционное управление персоналом	Стратегическое управление персоналом
Оценка персонала	1. Один из восполняемых ресурсов компании и статья затрат.	1. Ключевой ресурс компании и объект долгосрочного инвестирования.

Особенности управления	1. Преимущественно операционное управление в виде рутинного администрирования и освоения выделенных бюджетов. 2. Менеджеры высшего, среднего и линейного звеньев предпочитают не вникать в работу кадровой службы, фокусируются на производственных задачах.	1. Сочетание стратегического и операционного управления персоналом. 2. Согласованная работа менеджеров всех звеньев управления и направлений деятельности в координации с менеджерами по управлению персоналом.
Особенности планирования	1. Приоритет краткосрочного планирования, подбора, оценки, продвижения, стимулирования и обучения персонала. 2. Реактивное (как ответ, реакция на проблемы) управление.	1. Приоритет долгосрочного планирования, как части корпоративного бизнес-планирования, интеграция УЧР в стратегию компании. 2. Проактивное управление.

Анализ данной таблицы показывает, что *стратегическое управление человеческими ресурсами служит созданию наилучших возможностей для реализации генеральной, общей для организации стратегии за счет обеспечения организации квалифицированными и высоко мотивированными работниками, которые нужны для достижения конкурентного преимущества организации.*

Стратегическое управление персоналом служит достижению нескольких главных целей, характеризующих его смысл и назначение для организации. Оно обеспечивает:

- Использование преимуществ планирования. Планирование позволяет предвидеть события, принимать оптимальные решения, избегать ошибок, заблаговременно подготовиться к изменениям и действиям;
- Интеграцию управления персоналом в генеральную стратегию, согласованность кадровой, производственной и другой деятельности организации.
- Последовательность и однонаправленность всей работы по управлению персоналом как с точки зрения логики и структуры управленческой деятельности (соответствие между кадровой философией, стратегией, политикой, тактическим и оперативным управлением персоналом), так и с точки зрения единой направленности деятельности всех подразделений и всех сотрудников, занятых управлением персоналом;
- Концентрацию усилий на решении приоритетных, наиболее важных для управления персоналом и для всей организации (а нередко и для самих работников) задач, их ресурсную и иную поддержку со стороны других подразделений и их руководителей.
- отношение к работникам как к главному, стратегическому ресурсу предприятия, обеспечивающему преимущество в конкурентной борьбе. Это преимущество обеспечивается за счет более высокого, чем у конкурентов, качества кадров, развития и накопления человеческого капитала и его оптимального использования.

Стратегическое УЧР складывается из следующих трех основных направлений деятельности:

- 1) стратегические планы, в том числе цели как главный элемент планирования;
- 2) организационно-управленческая деятельность по реализации планов;
- 3) систематический контроль за реализацией планов и их корректировка.

Ведущим из этих элементов являются стратегические планы, или стратегия управления персоналом. Именно в них выражается суть стратегического управления персоналом, определяющая содержание и направленность всего этого рода управленческой деятельности.

Отличительные признаки стратегии управления персоналом

Признак	
1	Долгосрочный характер стратегических целей, масштабность мероприятий
2	Важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации
3	Связь с высшим уровнем управленческой иерархии
4	Высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем
5	Комплексный, общесистемный характер стратегии, ее горизонтальная и вертикальная интеграция, распространенность на все жизненно важные сферы и уровни управления
6	Максимальная концентрация творческих способностей, упреждающей активности руководства организации
7	Ориентация на создание и упрочение конкурентных преимуществ компании с помощью высокого качества ЧР

5.2. Модели стратегий управления человеческими ресурсами

Наиболее распространённая модель управления человеческими ресурсами

Модель стратегического управления человеческими ресурсами представляет собой структурный подход к разработке стратегии человеческих ресурсов и соответствующему ей плану действий. Основная идея этой модели: стратегическое планирование человеческого капитала является процессом, осуществляемым по принципу «сверху вниз», а его результаты материальны по своей природе, численно измеряемы и подтверждаемы.

Когда следует применять модель

Существует ряд вопросов, относящихся к деятельности по управлению человеческими ресурсами, на которые нужно получить ответы, к тому же желательно, чтобы они были системными.

Например, сколько людей в настоящее время работает в организации и сколько их потребуется в следующем году? Какие категории работников можно выделить? Какими способностями должны обладать работники? Как можно добиться успеха при приеме на работу нового сотрудника, используя для этого отработанную систему его включения в деятельность компании? Как скажется стратегия аутсорсинга на человеческом капитале компании? Как можно улучшить организационную культуру организации по таким показателям, как лидерство и сотрудничество?

Модель стратегического управления человеческими ресурсами позволяет системно разработать структурированный план использования человеческих ресурсов. Предлагаемая здесь модель применима для любого типа организаций, даже той, где нет никого, кто бы специально занимался деятельностью по управлению человеческими ресурсами.

Как следует пользоваться моделью

Стратегическое управление человеческими ресурсами вовсе не то занятие, которым можно заниматься, параллельно выполняя какую-нибудь еще работу. Предлагаемая здесь модель описывает лишь идеальный подход, при котором персонал сам активно участвует в его реализации.

Более того, вся ситуация также является идеальной, так как для выполнения составленного плана здесь доступны все необходимые для этого средства. Конечно, в реальной жизни все намного сложнее, но такой системный подход помогает не сбиваться с намеченного общего курса даже в реальных условиях.

Шаги реализации модели.

1. Шаг 0: подготовка.
2. Шаг 1: анализ нынешнего и желательного для организации.
3. Шаг 2: определение ключевых аспектов, важных с точки зрения управления человеческими ресурсами.
4. Шаг 3: организация управления человеческими ресурсами.
5. Шаг 4: разработка плана действий.
6. Шаг 5: реализация.

✓ *Шаг 0: подготовка*

Весь процесс начинается с подготовки. В первую очередь нужно добиться активного вовлечения всех руководителей в этот процесс, а также желания у них и возможности осуществить в компании необходимые изменения.

Затем следует сформировать команду и поручить ей отвечать за разработку стратегического плана, связанного с использованием человеческого капитала. После этого надо провести дополнительные виды анализа, чтобы разобраться с текущими показателями деятельности. Эта информация будет нужна в качестве вспомогательной на последующих шагах, когда появятся новые данные и факты.

Шаги с 1-го по 3-й можно отнести к стратегии использования человеческих ресурсов.

Шаг 1: анализ нынешнего и желательного результата для организации

На этапе шага 1 определяются нынешний и желательный для компании результат. Для этого применяются организационные модели, которые хорошо подходят для решения этой задачи.

При анализе желаемых результатов также рекомендуется изучить следующие элементы: окружающую среду, политику организации, ее структуру, рабочие процессы, организационную культуру, стиль управления, менеджмент и человеческий капитал.

После их определения сравниваются друг с другом текущие и желательные характеристики каждого элемента и выявляются те характеристики, которые могут негативно сказаться на достижении успеха. Если каких-либо характеристик, навыков или умений не хватает, необходимо реализовать проект, при помощи которого можно будет добиться нужных перемен.

Шаг 2: определение ключевых аспектов, важных с точки зрения управления человеческими ресурсами

Критические факторы успеха и, что очень важно, различия между нынешним и желательным достижением организации получают весовые коэффициенты и группируются в кластеры в виде ключевых аспектов.

Эти аспекты позволяют добиться соответствия стратегии организации и плана действий кадрового отдела. Часто в число этих аспектов включают изменения культурного рода, сокращение человеческого капитала, поиск работников и изменение качества лидерства. При этом, следует избегать одной часто встречающейся ловушки — использования на этом начальном этапе инструментов, к которым прибегают сотрудники кадрового отдела, например к найму персонала или управлению компетенциями.

Шаг 3: организация управления человеческими ресурсами

После того как выявлены ключевые аспекты, можно заняться организацией процесса. В этой модели следует выделить в отдельные категории следующие понятия.

1. Процессы, такие как найм и отбор, профессиональная подготовка, вознаграждение и предоставление льгот.

2. Организация: централизация или децентрализация, управление человеческими ресурсами, распределение ответственности между менеджером и сотрудниками кадрового отдела.
3. Технология: требуемый уровень автоматизации.
4. Люди: роль разных действующих лиц при осуществлении управления человеческими ресурсами — служащих, менеджеров и кадровиков.

Содержание стратегии определяется с учетом этих четырех составляющих, точно так же задаются и цели по каждому направлению.

Шаг 4: разработка плана действий

После получения результатов на шаге 3 следует переходить к действиям. Необходимые действия, в результате которых шаг 3 реализуется на практике, выражаются в виде соответствующего плана.

Этот план не только определяет, кто и когда будет заниматься различными вопросами, но и помогает менеджерам расставить приоритеты в своей работе.

Шаг 5: реализация

При реализации плана уточняются детали, достигаются более точные результаты, а также оценивается ход выполнения плана с внесением в него необходимых корректив. Особенно следует избегать варианта, при котором стратегическое управление человеческими ресурсами становится своего рода эксклюзивным хобби, которым занимаются в рамках деятельности по управлению человеческими ресурсами.

Описанная модель особенно популярна в Нидерландах и Бельгии. С начала 1990-х гг. в этих странах ее преподают в политехнических университетах, на тех факультетах, в учебные планы которых включена дисциплина о человеческих ресурсах.

По сравнению со многими другими моделями стратегического управления человеческими ресурсами голландский вариант является более конкретным и более ориентирован на практическое применение.

Данная модель достаточно хорошо аргументирована, благодаря прежде всего тому, что в ее основе лежит здравый смысл.

Однако на практике ее потенциал реализуется далеко не всегда. Сфера применения модели и ее польза во многом зависят от руководителя кадрового отдела, отвечающего за ее реализацию, и от того, какие у него отношения с менеджерами. Этот фактор зачастую мешает успешной реализации этой модели. Например, у менеджера и других участвующих в управлении могут быть разные приоритеты. Такое случается, поскольку цели управления персоналом далеко не всегда совпадают. Бывает и другое объяснение такого положения дел. Специалисты, занимающиеся деятельностью по управлению человеческими

ресурсами, иногда на первое место ставят свои специфические инструменты (такие как повышение квалификации и управление производительностью труда), которые далеко не в полной мере соответствуют основному процессу, выполняемому в организации, а порой эти служащие просто не знают, как измерить реальный вклад, обеспечиваемый данной моделью.

В качестве третьей причины, препятствующей достижению высоких результатов, можно назвать веяния моды в осуществлении тех или иных действий. Нередко в организации занимаются не разработкой кадровых стратегий, а их копированием или адаптацией. Все сказанное может ухудшать отношения между людьми, участвующими в реализации организационной и кадровой стратегий, из-за чего не все нужные действия будут выполнены.

Сила этой модели возрастает, если при ее использовании на каждом шаге ориентироваться на точные данные и численно измеряемые результаты, в частности на ожидаемые показатели роста, анализ возраста работников, принадлежность персонала к различным культурам, текучесть кадров, а также тенденции на рынке труда. Поэтому рекомендуется включить указанные выше шаги в циклы планирования и контроля, которые используются в организации.

Модель соответствия

Согласно модели стратегического соответствия - стратегическое УЧР является средством согласования управления человеческими ресурсами со стратегическим содержанием организации.

На языке УЧР стратегическое соответствие означает разработку стратегий УЧР, сочетающихся с деловой стратегией компании и способствующих ее реализации (вертикальная интеграция или соответствие), а также использование интегрированного подхода к разработке дополняющих друг друга практических элементов системы ЧР, таких, как подбор ресурсов, развитие персонала, системы вознаграждения и взаимоотношения сотрудников.

«Модель соответствия», занимает центральное место в концепции стратегического УЧР. Стратегическая интеграция необходима для придания целостности сочетанию организационной стратегии со стратегией УЧР, при этом последняя должна способствовать не только реализации первой, но и ее начальной разработке. Общей целью этого процесса остается достижение стратегического соответствия и согласованности между целями политики УЧР и всей организации.

Стратегическое управление человеческими ресурсами в значительной степени связано с процессом интеграции. В этом состоит одна из ключевых целей политики УЧР, а именно: добиться полной интеграции направлений политики УЧР с процессом

стратегического планирования с тем, чтобы эти направления сочетались не только между собой, но и вписывались в иерархическую структуру организации, а также были увязаны с практикой УЧР, осуществляемой линейными менеджерами в ходе их повседневной работы.

Особенность «модели соответствия» заключается в том, что в УЧР всё тесно связано со всеми остальными стратегиями в организации. Управление людьми не выделяется в отдельную функцию, а представляет собой способ, посредством которого осуществляются все деловые стратегии организации. Планирование ЧР должно стать неотъемлемой частью процесса формулирования всех остальных стратегий.

Можно выделить пять видов соответствия:

1. Соответствие как стратегическое взаимодействие - увязывание практики УЧР с условиями внешнего окружения.
2. Соответствие как ситуационный фактор - подходы, обеспечивающие соответствие внутренней практики конкретным внешним факторам, таким, например, как ситуация на рынке.
3. Соответствие как идеальный комплекс практических подходов предполагает наличие набора «наилучших практических подходов», которые любая организация может с выгодой внедрить у себя.
4. Соответствие как целостная структура - подход, подчеркивающий значение нахождения оптимального сочетания практических действий.
5. Соответствие как «связки» - поиск отличительных конфигураций, или «связок», практических подходов, объединенных по принципу дополнения, в целях определения наиболее эффективной из них.

Внешнее соответствие. Внешнее соответствие означает, что стратегии УЧР соответствуют деловым стратегиям, этапам развития организации, учитывают организационную динамику и отражают особенности организации. Их можно классифицировать как ситуационные модели. Соответствие, отражающее связь между деловой стратегией и стратегией УЧР, также называется «вертикальная интеграция».

Соответствие деловым стратегиям. Вся концепция стратегического УЧР основывается на постулате, что стратегии УЧР должны быть увязаны с корпоративными или деловыми стратегиями. Чтобы добиться такого соответствия, необходима *согласованность* управленческих инициатив в области УЧР с решениями, принимаемыми в других функциональных областях деятельности организации, а также с результатами анализа рыночной ситуации. Основным моментом при этом является активизация концепции «соответствия» на операционном уровне, т.е. достижение соответствия

управления человеческими ресурсами стратегическому направлению движения организации.

Соответствие фазам жизненного цикла. Соответствие этапам развития организации означает приведение в соответствие стратегий УЧР с деловыми стратегиями, характерными для каждой фазы жизненного цикла организации, а именно: развития, зрелости, спада/угасания, восстановления/трансформации. Вполне очевидно, что деловые стратегии и, следовательно, стратегии УЧР молодой развивающейся организации и организации, вступившей в фазу трансформации, будут заметно отличаться.

Динамика. Динамика организационных изменений должна оказывать непосредственное влияние на стратегии УЧР. Программы изменений на любом этапе жизненного цикла предприятия должны указывать на адекватные стратегии организационного развития и управления культурой, которые необходимо применять. Управление переходом из текущего состояния в будущее включает разработку стратегии изменения и, возможно, новых стратегических подходов к трудовым отношениям.

Организационные особенности. Альтернативным способом определения требований к стратегиям УЧР является соотнесение их с общими характеристиками организации. Можно выделить следующие условные типы организаций:

- «защитники», ищущие стабильности и верящие в методы строгого контроля;
- «изыскатели», ищущие новые возможности, концентрирующиеся на непрерывном развитии и делающие ставку на гибкость;
- «аналитики», стремящиеся совместить преимущества двух вышеупомянутых позиций «защитника» и «изыскателя».

Проблемы вертикальной интеграции. Создание вертикальной интеграции (стратегического соответствия между организационной и кадровой стратегиями) в компании желательно и одновременно труднодостижимо по причинам, перечисленным ниже.

Многообразие стратегических процессов, уровней и стилей. Разные уровни формулирования стратегии и разные организационные стили могут усложнить выработку целостного взгляда на то, какие именно стратегии УЧР наиболее подходят к общим стратегиям и каким именно должен быть вклад кадровой службы в процесс формулирования стратегии.

Аналитическая модель вертикальной интеграции

Относительно аналитической модели, существует три типа процессов для разработки и реализации стратегии УЧР:

1. *Интегрированный процесс.* Этот подход рассматривает стратегию УЧР как одну из функциональных стратегий в рамках деловой стратегии организации. Из этого следует, что при обсуждении хода выполнения деловой стратегии вопросам ЧР уделяется не меньше внимания, чем вопросам финансового, рыночного или операционного характера. Однако основной упор делается не на обсуждении конкретных кадровых вопросов, таких, как подбор кадров, эффективность работы каждого сотрудника или развитие персонала, а на организационных вопросах, связанных с людьми, распределении ресурсов, последствиях внутренних и внешних изменений, а также сопутствующих целях, стратегиях и планах действий.
2. *Процесс соответствия.* При этом подходе стратегия УЧР разрабатывается параллельно с деловой стратегией. Может состояться общая презентация и обсуждение обеих стратегий, однако каждая из них является результатом параллельного, но обособленного процесса. Параллельная разработка и обсуждение этих стратегий повышает вероятность их взаимопроникновения и получения целостного или, по крайней мере взаимосвязанного, результата.
3. *Изолированный процесс.* При этом наиболее распространенном подходе разрабатывается самостоятельный план действий в области ЧР. Он формулируется и составляется отдельно от общего бизнес-плана, причем либо одновременно с ним, либо предваряя его (и тогда является его частью), либо по завершению (для сопоставления).

Оценка внешнего окружения проводится независимо и фокусируется на вопросах человеческих ресурсов, пытаясь, насколько возможно, найти хорошие решения в полученной извне информации.

Поскольку оценка внешней среды проводится вне процесса стратегического планирования, деловая стратегия учитывается лишь с позиций пересмотра текущих или прошлых деловых стратегий. Полноценность стратегии УЧР, таким образом, зависит от достаточности (или недостаточности) информации, имеющей отношение к бизнесу. Такой подход характеризует понятие ЧР как сферу интересов кадровых специалистов, занимающихся исключительно кадровыми вопросами.

Модель «Связывание»

Модель "связывания" основывается на том, что практические действия в составе связок скоординированы и внутренне согласованы, причем "чем больше, тем лучше" это влияет на результат, благодаря эффекту наложения и взаимного усиления множества практик.

Логика в пользу "связывания" очевидна. Поскольку производительность труда работников является одновременно функцией и способности, и мотивации, имеет смысл разработать практические действия, направленные на усиление обеих. Поэтому существует несколько способов приобретения сотрудниками необходимых умений и навыков (например, тщательный отбор и обучение), равно как и целый ряд стимулов для повышения мотивации (различные формы финансового и нефинансового вознаграждения).

Этот подход отводит рабочим центральное место в системе производства. Необходимость решения постоянно возникающих проблем требует от них концептуального понимания производственного процесса и обладания аналитическими навыками для определения глубинных причин проблем. Однако множественные навыки и концептуальные знания, полученные рабочими в процессе гибкого производства, не принесут много пользы, если рабочих не мотивировать к приложению физических и умственных усилий для решения проблем. Такие усилия принесут результат, только если рабочие будут верить, что их личные интересы совпадают с интересами организации, и организация сделает встречные инвестиции в их благосостояние.

Это означает, что методы гибкого производства должны поддерживаться связками практических действий в области человеческих ресурсов, направленных на повышение приверженности, таких, например, как гарантия занятости, оплата труда, частично привязанная к результатам, и снижение статусных барьеров между менеджерами и рабочими.

Инвестиции организации в развитие навыков рабочих также вносят свой вклад в этот «психологический контракт взаимной приверженности». Организации, использующие методы гибкого производства и связывающие практические действия в области человеческих ресурсов в систему, интегрированную с производством, имеют более высокие показатели эффективности и качества, чем, использующие более традиционные системы массового производства.

Цель процесса связывания состоит в достижении целостности, что является одним из четырех аспектов значения стратегического УЧР. Можно считать, что целостность достигнута, если в организации разработан комплекс взаимоукрепляющих направлений политики и практики в области ЧР, способствующих реализации стратегий соответствия ресурсов организационным потребностям, повышению эффективности и качества и достижению конкурентного преимущества в коммерческих организациях.

В целом, модели стратегического УЧР основаны на предположении, что стратегия человеческих ресурсов не просто учитывает деловую стратегию организации, но и определяется ею. Обоснованность этих концепций зависит от того, насколько правильно

считать людей основой достижения конкурентного преимущества и создания дополнительной ценности, а значит, рассматривать, как принципиально важный стратегический ресурс.

5.3. Стратегии повышения организационной эффективности управления человеческими ресурсами

Вместе с маркетинговой и финансовой стратегиями, стратегия управления персоналом считается важной на данный момент функциональной стратегией организации. В нынешней ситуации, важное значение имеет то, что стратегия управления персоналом намного чаще начинает быть первичной и главной и даже единственный реально возможный стратегический фактор.

Организационная эффективность — это одна из основных задач, за которую борется весь менеджмент организации.

Организационная эффективность (лат. — исполнение, действие) определяет способность организации быть конкурентной в своем сегменте и достигать поставленных целей с наиболее выгодным соотношением результатов и затрат.

Понятие организационной эффективности обычно включает в себя оценку деятельности всех основных функций: производство, маркетинг, финансы, управление персоналом по шкале — сделанные затраты и полученный результат.

В зависимости от выбранной стратегии каждая организации индивидуальным образом определяет, что входит в конкретные параметры эффективности управления персоналом. Обычно компании тем или иным способом оценивают вклад системы управления персоналом в достижение общей организационной эффективности по качеству, полноте и своевременности решения вопросов с предоставлением человеческих ресурсов.

Факторы, влияющие на организационную эффективность

Многочисленные теории выделяют различные факторы, влияющие на организационную эффективность. Наиболее общие из них:

- размер организации и степень разнообразности ее деятельности;
- география ее деятельности;
- уникальные конкретные преимущества;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая организацией;
- организационная структура;
 - организационная культура и отношение к организации ее руководства и сотрудников; обеспеченность необходимыми ресурсами (технологии, финансы, человеческие ресурсы).

Виды организационной эффективности

С учетом многозначности понятия организационной эффективности и многочисленности моделей организационной эффективности существует много видов эффективности, классифицируемых по различным признакам.

Общая организационная эффективность обычно включает в себя четыре основных параметра:

- внешняя эффективность,
- внутренняя эффективность,
- стратегическая эффективность
- экономическая эффективность.

Внешняя эффективность — это способность организации воспользоваться своими внешними рыночными конкурентными преимуществами (география, доступ к внешним ресурсам и технологиям, административный ресурс);

Внутренняя эффективность — насколько эффективно компания распоряжается своими внутренними ресурсами.

Стратегическая эффективность — это мера способности компании правильно выбирать и реализовать стратегию для достижения своих целей.

Экономическая эффективность свидетельствует о финансовой результативности организации в долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной перспективах.

Организационная культура — это некая совокупность ценностей и норм поведения, принятых в организации (иными словами — корпоративная культура). Зачастую она тем или иным образом связана с миссией и ценностями организации. Существует выражение, что “организационная культура ест стратегию на завтрак”.

Этой фразой социологи хотят сказать, что организационная культура во многом определяет эффективность работы организации, поскольку формирует подходы к постановке задач, способы внутренней коммуникации, методы принятия решений, систему мотивации персонала и инструменты поощрения и наказания персонала.

Если в организации сформировалась корпоративная культура, которая не соответствует выбранной стратегии, организационная эффективность организации будет очень низкой.

Оценка организационной эффективности

Когда речь заходит об оценке организационной эффективности управления персоналом, принято выделять два крупных кластера показателей: экономическая эффективность; социальная эффективность.

Экономическая эффективность чаще всего оценивается с точки зрения отнесения

затрат на персонал и прибыльности на одну единицу штатного расписания.

Социальная эффективность измеряет уровень эффективного использования потенциала человеческих ресурсов. Ее могут оценивать индексными методами: показатель вовлеченности персонала; коэффициент текучести кадров и показатель лояльности; индекс креативности и инновации.

Показатели эффективности организационной структуры

Показатели эффективности организации обычно учитывают многие параметры и в крупных организациях оцениваются через систему сбалансированных показателей. Показатели управления персоналом могут включать в себя различные абсолютные и относительные параметры, среди которых может быть показатель эффективности организационной структуры.

На него обращают внимание, если для организации важно решить проблему раздутости своего штата или эффективного распределения человеческих ресурсов по функциям организации.

- Примерами показателей эффективности организационной структуры являются:
 - соотношение персонала производственного подразделения, а также маркетинга и вспомогательных структур;
 - соотношение сотрудников, работающих в управлении организацией;
 - соотношение руководящих работников и общей штатной численности персонала.

Повышение организационной эффективности

Из-за высокой конкурентности внешней среды менеджмент организации часто сталкивается с задачей постоянного повышения экономической эффективности организации.

Нередко такая задача может включать меры по повышению организационной эффективности управления персоналом. Как правило, в такой ситуации возникает вопрос об оптимизации затрат или повышении продуктивности персонала.

Стратегия повышения организационной эффективности через понижение затрат включает в себя:

- мероприятия по реорганизации и сокращению штатной численности;
- мероприятия по сокращению издержек на фонд оплаты труда и компенсаций; эффективное использование методов аутсорсинга.

Стратегия повышения продуктивности персонала организации может быть нацелена на:

- повышение квалификации,

- обучение и развитие персонала;
- изменение корпоративной культуры;
- действия по повышению уровня вовлеченности персонала;
- изменение философии и способов мотивации персонала.

Общей целью стратегии повышения эффективности организационных процессов является выработка планомерного и целостного подхода к повышению эффективности организации. В общих чертах эффективной можно считать ту организацию, которая достигает своей цели посредством удовлетворения ожиданий и потребностей заинтересованных сторон, выгодного сочетания ресурсов с возможностями, быстрой адаптации к изменяющейся среде и формирования культуры приверженности, творчества, общих ценностей и взаимного доверия.

В центре внимания стратегии повышения организационной эффективности находится разработка процессов, которые позволяют компании достичь своих целей и сформировать позитивную культуру. Не существует универсальных рецептов для разработки стратегий. В литературе по менеджменту приведены некоторые общие направления по разработке таких стратегий, однако они требуют более детальной проработки в соответствии с оценкой конкретного делового окружения и потребностей организации.

Направления развития организационной эффективности

- Четко определенные цели и стратегии для их выполнения.
- Система ценностей, ориентированная на эффективность, производительность, качество, заботу о потребителе, командную работу и гибкость.
- Эффективное руководство на основе видения.
- Мощная управленческая команда.
- Высокомотивированный, приверженный, квалифицированный и гибкий персонал.
- Эффективная командная работа в рамках всей организации и предотвращение конфликтов типа победитель/проигравший.
- Непрерывное стремление к инновации и росту.
- Способность быстро реагировать на возникающие возможности и угрозы.
- Способность эффективно управлять изменениями.
- Прочная финансовая база и эффективная система управленческой финансовой отчетности и контроля затрат.

В своей книге «Управление на переднем крае» Паскаль (Pascale, 1990) предложил новую «парадигму организационной эффективности» для организаций, согласно которой они:

- опираются на «гибкий» стиль управления и общие ценности;
- функционируют как сети, а не как иерархические структуры;

- переходят от обусловленного различиями в статусе восприятия роли менеджеров как думающих руководителей, а работников как простых исполнителей, к восприятию менеджеров как «поборников», а работников как полноправных инициаторов процесса изменений и улучшений;

- придают меньше значения «вертикальным» задачам, выполнение которых опирается на использование функциональных отделов, и больше - «горизонтальным» задачам и межфункциональному сотрудничеству;

- меньше ориентируются на инструкции и предписания при использовании конкретных инструментов и методов, а больше доверяют «процессу» и синтезированию методов; трансформируют модель «военного командования» в модель приверженности.

Основное внимание уделяется организации процессов и их совершенствованию или, иными словами, комплексной системе изменений. Этот процесс ориентирован на действие, т.е. достижение запланированных желаемых результатов».

Характеристики стратегий организационных процессов

Организационные процессы, помимо содержания самих действий, пытается понять, каким образом они совершаются. Организационный процесс отражает идею системности. Организация рассматривается как целостная система с акцентом на взаимосвязях, взаимозависимостях и взаимодействии различных аспектов функционирования этой системы, трансформирующих элементы входа и выхода и использующих механизм обратной связи в целях саморегуляции.

Ценности организационных процессов

- Большинство людей действует исходя из потребности в личном росте и развитии, при условии, что окружающая среда будет поддерживающей и интересной.

- Рабочая команда, особенно на неформальном уровне, имеет большое значение для формирования чувства удовлетворенности, а динамика развития такой команды оказывает мощное влияние на поведение ее членов.

- Программы организационных процессов нацелены на повышение качества жизни всех членов организации.

- Организации могут повысить свою эффективность, если научатся оценивать свои сильные и слабые стороны.

- Менеджеры часто не могут понять суть проблем внутри организации и нуждаются в специальной диагностической помощи извне.

Особенности стратегий повышения организационной эффективности:

Стратегии ОР разрабатываются в виде специальных программ, характеризующихся следующими особенностями:

- Программы в значительной степени поддерживаются сверху, однако часто их составители прибегают к помощи третьей стороны, или «проводника изменений», для определения проблем и управления изменениями с помощью различных запланированных действий, или «интервенций».

- Планы организационного развития базируются на результатах систематического анализа и оценки условий функционирования компании с учетом воздействия внешних факторов.

- Программы используют знания науки о поведении в целях совершенствования деятельности организации в период изменений посредством таких процессов, как взаимодействие, коммуникации, вовлеченность, планирование и управление конфликтом.

Составные части программ по организационному развитию

Ниже приведены действия, которые могут быть включены в программу ОР.

Этот подход, разработанный Левином (1947), имеет форму систематического сбора данных о различных аспектах процесса и предоставления обратной связи для выявления проблем и их вероятных причин. Данный подход составляет основу для планирования общих действий по решению проблем, выполняемых с вовлечением работников. Основными элементами исследования действием являются сбор данных, диагностика, обратная связь, планирование действий, их осуществление и оценка.

Обратная связь по результатам наблюдений

Это разновидность исследования действием, в рамках которого происходит систематический сбор данных о конкретной системе методом анкетирования, результаты которого сообщаются группам для анализа и интерпретации с последующей подготовкой конкретного плана действий. Методика данного исследования включает использование опросов и проведение заседаний рабочих групп для обсуждения возможных последствий.

«Интервенции»

Термин «интервенция» в рамках организационных процессов относится к ключевой деятельности, включающей заказчиков услуг и консультантов. «Интервенции» могут принимать форму исследования действием, обратной связи по результатам наблюдений или других нижеперечисленных методик.

Практика организационных процессов включает три первичные задачи:

1. Привлекать заказчиков услуг и помогать им в получении достоверной информации, которая поможет понять свои проблемы.
2. Создавать для клиентов возможности эффективного поиска решений своих проблем на основе свободного выбора.

3. Создавать условия для внутренней приверженности своему выбору и непрерывного мониторинга предпринятых действий.

Процессное консультирование

Этот вид консультирования включает помощь клиентам в получении и анализе информации, на основе которой, после тщательной оценки ситуации, они смогут осуществлять необходимые действия.

Информация, как правило, относится к организационным процессам, таким, как межгрупповые и межличностные отношения и коммуникации.

«Интервенции» с целью построения команды

Этот вид деятельности нацелен на работу с постоянными работниками или проектными командами, созданными для решения конкретных проблем. Такие «интервенции» направлены на анализ эффективности командных процессов, таких, как решение проблем, принятие решений и межличностные отношения, выявление и обсуждение проблемных вопросов и совместное рассмотрение действий, требуемых для повышения эффективности.

«Интервенции» в области межгрупповых конфликтов

Этот вид «интервенций» направлен на улучшение межгрупповых отношений путем взаимного обмена мнениями членов каждой из групп друг о друге и информации, которую они узнали о себе и другой группе. Группы встречаются, чтобы поделиться полученной информацией, согласовать отдельные вопросы и выработать план действий.

«Интервенции» на личностном уровне

Для того, чтобы люди выработали желаемый тип поведения, им необходимо:

- 1) осознавать связь между поведением и конкретными результатами;
- 2) желать этих результатов («позитивная валентность»);
- 3) верить, что они способны их достичь («самоэффективность»).

Тренинги по моделированию поведения включают следующие элементы: выявление групповой проблемы, обучение и закрепление на практике требуемых умений и навыков с помощью просмотра видеосюжетов, содержащих информацию о том, какие умения, навыки и роли можно использовать на рабочем месте, и обсуждение эффективности их конкретного применения.

Применение организационных процессов

Менеджмент конца 80-х и 90-х годов стремился к разработке более конкретных стратегий повышения эффективности таких важных процессов, как управление всеобщим качеством, реинжиниринг процессов и управление эффективностью.

Необходимость управлять изменениями в процессах, системах или культуре признавалась важной только при ориентации этих процессов, систем и культур на результат, а не на процесс.

Аналогично, усилия по построению команды в организациях нового типа расценивались как положительные, если они были направлены на измеримые краткосрочные улучшения.

Ужесточение делового окружения приводило к осознанию необходимости изменений в организациях, а традиционные подходы к организационным процессам не обещали быстрых и эффективных результатов.

5.4. Стратегии изменений

Современная организация функционирует в неопределенных условиях: новые вызовы внешней среды появляются весьма быстро, и организации должны оперативно и вовремя на них реагировать

Организационные изменения направлены на повышение эффективности управления и как правило, связаны с преобразованием стратегий, что свойственно для современных организаций. Изменения в организации можно охарактеризовать как целенаправленные воздействия руководства на внутренние переменные в организации, определяющие ее цели, структуру, технологию и человеческие ресурсы.

Ключевыми факторами ускоряющихся перемен являются следующие:

- более требовательные покупатели,
- глобализация,
- технология,
- информационные технологии,
- ответственность организаций,
- люди (работники) и т.д.

Перечисленные факторы формируют неустойчивую и непредсказуемую среду, поэтому организации находятся в состоянии постоянного изменения.

И даже в том случае, если организация развивается благополучно и находится на подъеме, ей необходимо вносить какие-либо перемены в свою деятельность, чтобы сохранить лидирующее положение на своем отраслевом рынке.

Поэтому процесс организационных перемен служит в качестве одного из важнейших объектов управления.

Основной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов деятельности организаций, освоение передовых средств и приемов труда, исключение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в

системе управления.

Основой составления программы организационных изменений является стратегический образ будущего организации, который позволяет сконцентрироваться на конкретных целях, и основан на результатах исследования, вытекающих из анализа проблем организации. Здесь необходима конкретизация действий путем формирования плана мероприятий в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде, т.е. ступенчатый план организационных изменений, а также его согласование с ресурсным обеспечением.

Таким образом, изменение можно определить, как переход на качественно новый уровень развития организации, позволяющий расширить представление о конкурентных преимуществах и переосмыслить потенциал как отдельных сотрудников, так и подразделений организации, достигнуть нового положения на рынке услуг, существенно обогатив корпоративную культуру организации.

Причины сопротивления изменениям и методы их преодоления

При организационных изменениях людям необходимо отказываться от прежних привычных задач и учиться действовать по-новому, а для этого им необходимы иные нормы и ценности. Перемены приводят к извечному конфликту между человеческим стремлением к постоянству и поисками нового. Сопротивление - это естественная реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя.

По этой причине инициативы руководства часто вызывают противоречивую реакцию у подчиненных.

Поэтому минимальная цель управления изменениями - смягчить их воздействие на организацию и ее служащих.

Основные причины сопротивления изменениям:

1. Неприятие нового - люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно повлияет на устоявшееся положение, способы работы или условия занятости. Они боятся изменять привычную обстановку. Они могут не доверять руководителям, а значит, и не верить их заявлениям о том, что изменения проводятся для блага сотрудников и организации. У них могут быть серьезные причины, основанные на прошлом опыте. Они могут подозревать, что у руководства имеются скрытые мотивы, и чем мощнее пропаганда, чем громче торжественные заверения менеджеров, тем сильнее недоверие.
2. Экономический страх - страх потери денег, угроза гарантированной занятости.
3. Неудобство - изменения сделают жизнь более трудной.
4. Неопределенность - изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности

их результатов.

5. Символический страх - небольшие изменения, которые могут повлиять на какой-нибудь ценный символ.

6. Угроза межличностным отношениям - то, что идет вразрез с привычными социальными отношениями и стандартами группы работников, будет встречать сопротивление.

7. Угроза статусу или квалификации - изменения воспринимаются как понижающие статус человека или квалификацию.

8. Страх несоответствия компетентности - озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков.

Причина сопротивления может заключаться в личных и структурных барьерах.

К личным барьерам относятся:

- страх перед неизвестным, предпочтение отдается привычному;
- потребность в гарантиях, особенно при угрозе потери собственного рабочего места;
- отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь (например, сохранение той же заработной платы при увеличении затрат труда);
- угроза сложившимся на старом рабочем месте социальным отношениям;
- невовлеченность в преобразования затрагиваемых переменами лиц;
- недостаток ресурсов и времени из-за оперативной работы.

Барьеры на уровне организации;

- инертность сложных организационных структур, трудность переориентации мышления из-за сложившихся социальных норм;
- взаимозависимость подсистем, ведущая к тому, что одно «не синхронизированное» изменение тормозит реализацию всего проекта;
- сопротивление передаче привилегий определенным группам и возможным изменениям в сложившемся «балансе власти»;
- прошлый отрицательный опыт, связанный с проектами изменений;

Факторы успеха в преодолении сопротивления изменениям

1. Учет причин поведения личности в организации;
2. Обеспечение авторитета руководителя;
3. Предоставление информации группе о ситуации и целях изменений;
4. Достижение общего понимания;
5. Чувство принадлежности к группе;
6. Авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия;
7. Поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей

обстановке (без отрыва от непосредственной работы);

8. Информированность членов группы о ходе изменений.

Значение авторитета руководителя

Чем выше авторитет руководителя, тем больше влияние, которое он может оказать на процесс изменений. Пожелания руководителя обычно являются более мощным стимулом для начала и поддержания процесса изменений, чем пожелания того или иного его подчиненного. Однако официальный лидер коллектива и реальный лидер (часто неформальный) не обязательно должны быть одним и тем же лицом. Зачастую неофициальный лидер, обладающий высоким авторитетом в трудовом коллективе, может иметь большое влияние на процесс изменений. В любом случае непосредственный руководитель имеет больше власти и влияния.

Предоставление информации группе

В группе может возникнуть осознанное стремление к изменениям, если ей предоставляется информация о том, как будет действовать группа в процессе изменений, в чем ее задача, как изменится ее работа и т. п., особенно если эти данные объективны и в них содержится новая информация, дополняющая уже имеющуюся. Чем в большей степени информация централизована, доступна, значима и связана с проблемой, тем больше возможностей для успешного проведения изменений.

Достижение общего понимания

Сильное стремление к изменениям может быть вызвано достижением общего понимания всеми членами группы необходимости изменений, при этом инициатива, направленная на стимулирование изменений, будет исходить от самой группы. Для этого сотрудники должны знать, с какими проблемами реально столкнулась организация, какие пути для решения этих проблем выбраны. Факты, добытые отдельными сотрудниками или группами, либо участие этих сотрудников или групп в планировании, а также в сборе, анализе и интерпретации данных оказывают существенное влияние на процесс изменений. Информация, полученная одним из членов группы сотрудников, более понятна, более приемлема и имеет больше шансов быть использованной, чем та, которая предоставлена «внешним экспертом». Наибольшая степень участия (обычно наиболее эффективная) характеризуется участием всех членов группы. В том, что касается изменений, сплоченность группы может способствовать как снижению, так и усилению сопротивления, в зависимости от того, полезными или вредными считает их группа.

Поддержка изменений лидером группы

Процесс изменения, который включает в себя объединение отдельных руководителей во временные группы с отрывом от основной работы, менее эффективен в

случае длительных изменений, чем процесс изменения, в котором руководители участвуют без отрыва от конкретной рабочей обстановки.

Информированность членов группы

Информация, относящаяся к необходимости изменений, планам изменений и их последствиям, должна быть доведена до сведения тех членов группы, которых она касается. Процесс изменения требует целенаправленного и продуманного открытия каналов общения. В частности, объективная информация о масштабах и направленности изменений (знание результатов) облегчает дальнейшие изменения, так как люди представляют, что их ждет в результате реализации стратегии.

Методы преодоления сопротивления изменениям

- информирование и общение;
- участие и вовлеченность;
- помощь и поддержка;
- переговоры и соглашения;
- манипуляции и кооптации;
- явное и неявное принуждение.

Информирование и общение.

Один из наиболее распространенных путей преодоления сопротивления осуществлению стратегии заключается в предварительном информировании людей. Получение представления о предстоящих стратегических изменениях помогает осознать необходимость этих изменений и их логику. Процесс информирования может включать в себя дискуссии один на один, групповые семинары или отчеты. На практике это осуществляется, например, путем проведения семинаров менеджером для менеджеров низших уровней. Программа общения или информирования может восприниматься как наиболее подходящая, если сопротивление стратегии основывается на неверной или недостаточной информации, особенно если «стратегии» нуждаются в помощи противников стратегических изменений при их осуществлении.

Участие и вовлеченность

Если «стратеги» вовлекают потенциальных противников стратегии на этапе планирования, то они зачастую могут избежать сопротивления. Стремясь добиться участия в осуществлении стратегических изменений, их инициаторы выслушивают мнение сотрудников, вовлеченных в эту стратегию, и впоследствии используют их советы. Многие менеджеры очень серьезно относятся к вопросу участия персонала в осуществлении стратегии. Иногда это носит положительный характер, иногда - отрицательный, т.е. некоторые менеджеры считают, что всегда должны принимать участие в процессе

осуществления изменений, в то время как другие считают это безусловной ошибкой.

Ни одна из позиций не является идеальной.

Помощь и поддержка

Поддержка может осуществляться как предоставление возможности обучения новым навыкам, свободного времени служащим для обучения, просто возможности быть выслушанным и получить эмоциональную поддержку. Помощь и поддержка особенно необходимы, когда в основе сопротивления лежит страх и беспокойство. Бывалые суровые менеджеры обычно игнорируют подобные виды сопротивления, так же как и эффективность такого способа борьбы с сопротивлением. Основным недостатком этого подхода заключается в том, что он требует большого количества времени, следовательно, является дорогостоящим и, тем не менее, зачастую терпит неудачу.

Переговоры и соглашения

Еще один путь борьбы с сопротивлением заключается в предоставлении стимулов активным или потенциальным противникам изменения. Например, менеджер может предложить сотруднику более высокую заработную плату в обмен на изменение рабочего задания. Переговоры особенно подходят в том случае, когда ясно, что кто-то теряет в результате изменения и обладает существенной силой сопротивляться.

Достижение соглашения является сравнительно легким способом избежать сильного сопротивления, хотя оно, как и многие другие способы, может быть дорогостоящим, особенно в тот момент, когда менеджер дает понять, что готов идти на переговоры, чтобы избежать сильного сопротивления. В этом случае он может стать объектом шантажа.

Манипуляции и кооптации

В некоторых ситуациях менеджеры пытаются скрыть свои намерения от других людей, используя манипуляции. Манипуляции в данном случае подразумевают избирательное использование информации и сознательное изложение событий в определенном, выгодном для инициатора изменений порядке. Одна из наиболее распространенных форм манипуляции - кооптация.

Кооптация личности подразумевает предоставление ей желаемой роли при планировании и осуществлении изменений. Кооптация коллектива подразумевает предоставление одному из его лидеров или кому-то, кого группа уважает, ключевой роли при планировании и осуществлении изменений. Это не является формой участия, потому что инициаторы изменения стараются получить не совет кооптируемых, а только их поддержку.

Явное и неявное принуждение

Менеджеры часто преодолевают сопротивление путем принуждения. В основном

они заставляют людей смириться со стратегическими изменениями путем скрытой или явной угрозы (потери работы, льгот, возможности продвижения и т. д.), или путем реального увольнения, перевода на более низкооплачиваемую работу. Так же, как и манипуляция, использование принуждения - это рискованный процесс, потому что люди всегда сопротивляются навязанному изменению. Однако в ситуациях, когда необходимо быстро осуществить стратегию, или если она не пользуется популярностью, принуждение может быть единственным вариантом для менеджера.

Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является применение только одного или ограниченного числа подходов независимо от ситуации. Успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют сочетания этих подходов с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Стратегии управления изменениями

1. Директивная стратегия управления изменениями

Самая быстрая стратегия. Руководитель не думает о чувствах и мыслях людей. Изменения навязываются. Сопротивление бесполезно. Однако не всегда она проходит гладко. Люди могут отказаться выполнять распоряжения начальства, а в крайних случаях уволиться командой.

2. Экспертная стратегия

Приглашается внешняя команда экспертов для внедрения изменений. Это тоже быстрая стратегия управления изменениями. В ней меньше сопротивления со стороны сотрудников во время внедрения. Чаще всего тихий саботаж рождается после того, как эксперты завершили проект. Люди молча перестают следовать новым правилам, использовать новую технологию.

Изменения организационных условий, которые не облегчают жизнь сотрудников, а усиливают контроль и отчетность, делают прозрачными процессы, людям не нравятся. И они распространяют идеи о том, что все бесполезно, не работает, и раньше было лучше.

3. Переговорная стратегия изменений

Прежде, чем начать изменения, следует договориться с сотрудниками, что они поддержат и будут следовать нововведениям. Команда имеет право голоса. И если вы не договоритесь, то внедрять ничего не будете. Но если достигнете согласия, то сопротивления организационным изменениям никакого не будет. Чаще всего команде взамен обещают личные выгоды: повышение заработной платы, более комфортные условия труда.

4. Стратегия завоевания умов и сердец

Идея этой стратегии изменений в том, чтобы сделать сотрудников единомышленниками. Чтобы они прониклись идеей. Работа на уровне ценностей. С людьми

приходится долго работать, проводить обучающие тренинги, ликбезы. Это не быстрый путь и не дешевый. В основном время требуется на подготовку, на осознание необходимости изменений.

Но зато сами изменения внедряются быстро, без сопротивлений, напротив, с энтузиазмом.

5. Стратегия вовлечения

Похожа на предыдущую стратегию. Применяется с вовлечением в работу всех сотрудников, кого затронут изменения организационных условий. Мозговые штурмы, проектные группы - в них могут участвовать люди из разных подразделений, бьединяться на время внедрения изменений. Людям этот подход нравится. Они чувствуют свою значимость. К их мнению прислушиваются, можно выделиться.

Из недостатков - эта стратегия изменений уж слишком медленно протекает. Долго приходится раскачивать, создавать внутренние связи, породить инициативу.

Но эффективность внедрения изменений самая высокая в этой стратегии.

5.5. Способы реализаций стратегий

Реализация стратегии управления персоналом является важной стадией процесса стратегического управления. Для ее успешного протекания руководство организации должно следовать следующим правилам:

- цели, стратегии, задачи по управлению персоналом должны быть тщательно и своевременно доведены до всех работников организации с тем, чтобы добиться с их стороны не только понимания того, что делает организация и служба управления персоналом, но и неформального вовлечения в процесс выполнения стратегий, в частности выработки у сотрудников обязательств перед организацией по реализации стратегии;
- общее руководство организации должно не только своевременно обеспечить поступление всех необходимых для реализации ресурсов (материальных, оборудования, оргтехники, финансовых и др.), но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок по состоянию и развитию трудового потенциала и фиксировать достижение каждой цели.

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

В ходе выполнения стратегии решаются три задачи:

- 1) *устанавливается приоритетность среди административных задач* (задач общего руководства), с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той

стратегии управления Персоналом, которую будет реализовывать организация и системы стратегического управления персоналом. В первую очередь это касается таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных связей и отношений, создание информационных, нормативно-методических, правовых и других подсистем;

2) *устанавливается соответствие между выбранной стратегией управления ЧР и внутриорганизационными процессами, процессами внутри системы управления персоналом* с тем, чтобы деятельность организации была сориентирована на осуществление выбранной стратегии.

Такое соответствие должно иметь место по следующим характеристикам организации: ее структуре, системе мотивации и стимулирования, нормам и правилам поведения, убеждениям и ценностям, квалификации работников и руководителей и т.д.;

3) *выбор необходимого и соответствующего стратегии управления персоналом стиля руководства организацией* в целом и отдельными подразделениями. Успех реализации стратегии управления персоналом во многом зависит от этого.

Инструменты реализации стратегии управления человеческими ресурсами

Инструменты реализации стратегии управления человеческими ресурсами являются кадровое планирование, планы развития персонала, в том числе его обучения и служебного продвижения, решение социальных проблем, мотивирование и вознаграждение.

Руководство реализацией стратегии управления персоналом возлагается на заместителя руководителя организации по персоналу. Однако он должен опираться на активную поддержку руководителей среднего звена, возглавляющих соответствующие подразделения системы управления персоналом, на сотрудничество с ними, чтобы обеспечить стратегические изменения в выполняемых ими функциях.

Процесс реализации стратегии управления персоналом затрагивает, как правило, работников многих структурных подразделений организации.

И в этом смысле все руководители всех уровней являются исполнителями стратегии в рамках своих полномочий и ответственности по отношению к своим подчиненным, а все сотрудники службы управления персоналом являются участниками этого процесса. Независимо от особенностей организации в процессе выполнения стратегии управления персоналом необходимо решить некоторые управленческие задачи.

Реализация стратегии управления человеческими ресурсами включает два этапа:

- 1) внедрение стратегии;
- 2) стратегический контроль за ее реализацией с координацией всех действий по результатам контроля.

Этап внедрения стратегии включает:

- разработку плана внедрения стратегии управления персоналом;
- разработку стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
- активизацию стартовых мероприятий по внедрению стратегии.

Внедрение стратегии управления персоналом включающее распределение необходимых ресурсов, определение средств ее реализации, сроков исполнения, ответственных исполнителей может осуществляться в соответствии с планом.

Внедрение стратегии предполагает определение объемов и способов представления информации лицам, ответственным за ее выполнение, и руководителям подразделений, обеспечение единого понимания комплекса стратегических альтернатив, содержания стратегий и задач функциональных и структурных подразделений.

Все это реализуется посредством проведения конференций, семинаров и консультаций с руководителями и работниками системы управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Кроме того, на этом этапе формируются стратегические планы подразделений, которые могут оформляться в виде проектов, для чего создаются рабочие группы по разработке проекта. На их основе создается единый стратегический план системы управления персоналом.

На процесс внедрения стратегий влияют следующие факторы:

- наличие механизмов (технологий) внедрения стратегий;
- качество оперативных и тактических решений системы управления персоналом;
- взаимосвязь и характер разделения стратегических, оперативных и тактических полномочий;
- качество организационных структур системы управления персоналом и организации в целом;
- наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой;
- качество и совместимость с культурными стратегиями (в рамках системы управления организационной культурой);
- качество и состав применяемых методов управления персоналом.

Цель этапа стратегического контроля— определить соответствие или отличие реализуемой стратегии управления ЧР состоянию внешней и внутренней среды; наметить направления изменений в стратегическом планировании, выборе альтернативных стратегий.

Стратегический контроль представляет собой выполнение триединой задачи:

- контроль состояния систем стратегического управления ЧР и управления персоналом;
- контроль соответствия стратегии состоянию внешней среды;
- контроль соответствия стратегии внутренней среде хозяйствования.

Стратегический контроль осуществляется:

- посредством отбора факторов;
- аккумуляции необходимых данных;
- их анализа и оценки;
- адресности выводов.

Наиболее сильные и масштабные факторы, воздействующие на формирование и осуществление процесса стратегического контроля, это:

- наличие системы стратегического управления человеческими ресурсами, стратегических целей и задач, промежуточных критериев;
- ход внедрения системы стратегического управления и реализации стратегии;
- соответствие реализуемых стратегий и качества систем состоянию среды;
- качество обратной связи;
- наличие и качество механизмов координации.

В состав мероприятий по *координации* реализации стратегии управления персоналом входят действия:

- направленные на изменения в самой системе стратегического управления человеческими ресурсами;
- направленные на изменения во внешней среде стратегического управления человеческими ресурсами, во внутренней среде системы управления персоналом;
- по координации стратегий (альтернативные варианты и т.п.).

Координационное управление (наиболее трудно формализуемый процесс) требует специальной подготовки менеджеров системы управления персоналом и тесно взаимосвязано с процессом стратегического контроля и информационным обеспечением системы.

Для осуществления координации необходимо:

- понимание процессов и принципов стратегического планирования и управления;

- наличие механизмов сбора, обработки и анализа информации;
- наличие методов реализации ситуационного управления (управления по слабым сигналам, управления в условиях неопределенности);
- умение определять состав и структуру ситуации;
- наличие промежуточных критериев активизации координационного вмешательства.

Для выработки и реализации стратегий управления персоналом рекомендуется создавать рабочие группы по функциональным направлениям:

- обеспечение организации персоналом,
- развитие трудового потенциала,
- реализация трудового потенциала.

Группы могут включать персонал не только администрации, но и других отделов, привлекаемых для решения каких-либо задач. Работа группы или ряда групп организуется по принципам проектного управления.

Из персонала рабочих групп назначаются руководители групп, которые в системе управления персоналом имеют статус заместителей начальника структурных подразделений по стратегическому планированию. В задачи групп входит: анализ текущего состояния по направлениям деятельности стратегического управления человеческими ресурсами, формирование информационной базы данных, разработка стратегических планов подразделений, контроль реализации стратегии.

Менеджер несет прямую ответственность за выполнение задач стратегического планирования.

Очень часто наблюдается несоответствие между стратегией и реальностью в области управления человеческими ресурсами.

Факторы, способствующие формированию несоответствия:

- тенденция у работников в различных организациях принимать только те инициативы, которые они воспринимают как подходящие для себя;
- тенденция у давно работающих сотрудников поддерживать свой статус-кво;
- сложные или неоднозначные инициативы, которые могут быть трудны для понимания работниками или по-разному интерпретироваться, особенно в крупных организациях;
- трудности при внедрении необычных инициатив;
- враждебное отношение к инициативам сотрудников, если последние не согласуются с установками организации, например, сокращение штатов;
- инициатива воспринимается как угроза;
- несоответствие между корпоративной стратегией и организационными ценностями;

- уровень доверия к руководству;
- восприятие справедливости инициативы;
- способность текущих процессов способствовать внедрению инициативы;
- бюрократическая культура, которая ведет к инерции.

Барьеры, препятствующие реализации стратегий управления человеческими ресурсами

Каждый из перечисленных выше факторов может служить барьером к успешной реализации стратегий УЧР. Другие крупные барьеры, с которыми могут встретиться стратеги в области человеческих ресурсов при попытке реализовать стратегические инициативы, приведены ниже:

- непонимание стратегических потребностей организации, что ведет к восприятию стратегий как контрпродуктивных;
- неадекватная оценка факторов внешнего окружения и культурных факторов, что влияет на содержание стратегий;
- разработка плохо продуманных и неуместных инициатив, возможно, под воздействием модных тенденций или в результате плохо проведенного анализа «наилучшей практики», которая не соответствует требованиям конкретной организации;
- выбор инициативы без рассмотрения ее влияния на другие области практики управления человеческими ресурсами или без попыток реализации целостного подхода;
- недооценка практических трудностей принятия инициатив всеми заинтересованными лицами и внедрения их в повседневную организационную практику;
- неспособность убедить высшее руководство активно поддерживать инициативу;
- неспособность добиться понимания и принятия идей сотрудниками;
- игнорирование потребности во вспомогательных процессах, поддерживающих инициативу (например, управление эффективностью, поддерживающее оплату по результатам труда);
- непризнание того, что инициатива потребует новых усилий в плане приверженности или навыков со стороны линейных менеджеров, которые, возможно, будут играть решающую роль в ее реализации (например, умение ставить цели, обеспечивать обратную связь и помогать в подготовке и реализации планов личного развития и процесса управления эффективностью);

- необеспечение ресурсами (финансовыми, человеческими, временными), необходимыми для реализации инициативы;
- неудачи в оценке и мониторинге реализации стратегии и в обеспечении быстрых корректирующих действий, если ситуация развивается не по плану.

Преодоление барьеров

Чтобы преодолеть вышеперечисленные барьеры, необходимо выполнить следующие пошаговые действия:

1. *Провести анализ*, а именно начальный анализ потребностей и корпоративной культуры организации, внутренних и внешних факторов окружающей среды. Для этого можно использовать SWOT-анализ сильных и слабых сторон организации.
2. *Сформулировать стратегию*; формулирование должно обосновывать стратегию и определять ее цели, затраты и выгоды.
3. *Добиться поддержки*; особое внимание нужно уделить получению поддержки высшего руководства (для которого можно подготовить деловую ситуацию), линейных менеджеров, сотрудников в целом и членов профсоюза. Этот процесс включает разъяснение и обоснование намерений, а также вовлеченность заинтересованных сторон в процесс формулирования стратегических планов.
4. *Оценить барьеры*; оценка потенциальных барьеров необходима, особенно барьеров в виде безразличного отношения, враждебности (сопротивления изменениям) и нехватки ресурсов.

До тех пор пока предложенная инициатива не получит достаточно сильной внешней поддержки (было бы наивным ожидать, что поддержка будет единодушной) и гарантии обеспеченности ее необходимыми ресурсами (финансовыми, человеческими, временными и ресурсами вспомогательных процессов), лучше не приступать к поспешной реализации.

5. *Подготовить план действий*, в котором должны быть прописаны необходимые шаги, ответственные за выполнение и сроки. Желательно составить план проекта с указанием этапов реализации программы, необходимых для каждого этапа ресурсов, и обозначить сроки завершения каждого этапа и всего проекта в целом.

План действий также должен содержать информацию по проведению необходимых консультаций, об участии сотрудников, схемах коммуникации и тренинговых программах, которые могут потребоваться. В плане нужно дополнительно указать, каким образом будет проходить мониторинг процесса и что является критериями измерения успеха в выполнении поставленных целей.

6. *Организовать* согласно плану действий, включать мониторинг и решать проблемы по мере возникновения.

7. *Провести последующие действия и оценку*, поскольку не следует воспринимать все как должное. Необходимо проводить долгосрочную оценку результатов инициативы. Последующие оценочные действия могут проводиться методом интервью, обсуждения в группах и, желательно, установочных опросов.

Оценка должна указывать на способ действий в форме изменений и дополнений к изначальному предложению, предусматривать вспомогательные процессы, дополнительную поддержку линейным менеджерам, усиленные коммуникации и обучение или привлечение большего количества ресурсов.

5.6. Зарубежный опыт стратегического управления человеческими ресурсами

Особенности стратегического управления персоналом в США

В 70-е годы в американском управлении утвердились понятия “человеческие ресурсы” и управления ими взамен “персонала” и “управления персоналом”. Большинство фирм отказались также от традиционных наименований кадровых подразделений в пользу “отделов (служб) человеческих ресурсов”, ввели новую терминологию в служебные документы. Изменения отражают переосмысление роли и места человека на производстве, происходящее в управлении в эпоху НТР, принятие новых теоретических концепций в основу управления персоналом и, как следствие, внедрение многими фирмами ряда новшеств в формах и методах кадровой работы.

В экономических исследованиях американские ученые приходят к выводу, что рост валового национального продукта США в послевоенные годы был в первую очередь связан с “фактором труда”, в меньшей степени – с так называемым “фактором капитала”, тогда как “фактор земли” почти не участвовал в этом процессе. Влияние фактора труда характеризуется двумя моментами: количественными (увеличение численности рабочей силы) и качественными изменениями, в которых наиболее ощутимо влияние НТР на производство. Это влияние осуществляется через изменение технологии и организации производства, рост обученности работников, изменение их профессионально-квалификационной структуры.

Основной теоретической посылкой концепции человеческих ресурсов в США является рассмотрение наемных работников как ключевого ресурса производства и отказ от представлений о рабочей силе как даровом богатстве, освоение которого не требует денежных средств и организационных усилий со стороны нанимателя.

Тем самым человеческие ресурсы как бы “уравниваются в правах” с финансовыми и основным капиталом. В практике корпоративного управления функция управления персоналом до последнего времени не была в числе главных, что вполне объяснимо. Предпринимателю было значительно легче найти необходимую рабочую силу на рынке труда, чем получить доступ к свободным денежным ресурсам на рынке ссудного капитала.

Приобретение нового оборудования обходилось все дороже, и корпорации создавали системы, обеспечивающие поддержание физического капитала в работоспособном состоянии на протяжении длительного времени. Наем же нового работника практически ничего не стоил, а уход работника или его преждевременный “износ” никак не отражались на состоянии активов и прибылях корпорации.

Начиная с 60-х годов, но особенно интенсивно в 70-80-х годах, большая часть крупных фирм стала перестраивать работу кадровых служб.

Прежде всего, возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала.

Крупным новшеством в кадровой работе является так называемое “планирование человеческих ресурсов”. Оно включает прогноз перспективных потребностей, разработку схем замещения по группе управляющих высшего звена, выявление недостающих “человеческих ресурсов”, а также планирование мероприятий, обеспечивающих их восполнение.

Перестройка кадровой работы начиналась с управляющих и высокооплачиваемых специалистов. С позиции концепции “человеческих ресурсов” инвестиции в этот персонал наиболее оправданы.

Компетентность и личная “заинтересованность в организации” управляющих высшего уровня наиболее радикально влияют на общие результаты деятельности корпорации. Поэтому кадровая работа, включая систему вознаграждения, социального страхования и различных льгот, сориентирована на закрепление управленческой верхушки фирмы. Тогда как пренебрежение работой с рядовыми исполнителями способствовало высокой текучести этого персонала ввиду преждевременного физического или морального (устаревания профессиональных навыков) износа, низкого качества трудовой жизни.

Сегодня в применении рабочей силы в США действуют одновременно две тенденции. Первая – стремление корпораций полностью обеспечить потребности

собственного производства рабочей силой высокого качества, за счет этого добиться важных преимуществ в конкурентной борьбе.

Отрасли, связанные с новыми направлениями научно-технического прогресса, предъявляют значительно более высокие требования к качеству используемого персонала. Эта стратегия предполагает дополнительные вложения не только в подготовку и развитие рабочей силы, но и в создание необходимых условий для более полного ее использования. Это, в свою очередь, создает заинтересованность фирм в сокращении текучести, закреплении работников за фирмой. Отсюда тенденция к существенному расширению и перестройке работы с персоналом.

В настоящее время в Америке принято, что хороший руководитель небольшой компании предпочитает общаться со своими подчиненными напрямую и интересоваться их мнением по многим вопросам.

Если в компании существует четко сформулированная миссия, то она способна эффективно мотивировать сотрудников и придать им уверенности в важности выполняемой работы.

В американских компаниях считается, что каждый сотрудник уникален, для каждого следует применять индивидуальный метод управления. Для подчиненных важно, помогает ли им начальник в повседневных делах, предоставляет ли им возможность карьерного роста.

К примеру, если один из подчиненных проявляет заинтересованность возглавить какое-либо подразделение, ему следует объяснить, что и как он должен сделать, для того чтобы добиться цели. Менеджер должен показывать, что он предоставляет возможность продвижения по службе абсолютно всем и делает выбор не на основе личных симпатий и антипатий, а на основе ясных и понятных всем критериев.

Фирмы ориентируются на узкую специализацию менеджеров, инженеров и ученых. Американские специалисты, как правило, профессионалы в узкой области знаний и поэтому их продвижение в иерархии управления происходит только по вертикали.

Характерные черты стратегического менеджмента в США

Их можно классифицировать следующим образом:

- индивидуальная ответственность;
- решение принимает руководитель;
- деловые отношения никогда не совмещаются с личными;

- относительная автономность руководителей отдельных подразделений на предприятии;
- отсутствие у сотрудников чувства преданности своей компании;
- прямолинейность действий руководителя (переход к самой сути вопросов, их прагматическая классификация и их непосредственное решение).

В США очень развит дух индивидуализма, при котором каждый заботится сам о себе. Духовной основой американского менеджмента является христианская религия протестантской конфессии.

Вот пример, как очень удачно сформулировал свои *6 принципов* стратегического управления директор одной из крупных компаний:

1. воспринимать действительность такой, какая есть, без претензий на то, какой она была ранее или какой ее хотелось бы видеть;
2. не управлять, а направлять;
3. быть искренним со всеми;
4. внедрять изменения раньше, чем они станут вынужденными;
5. не вступать в конкуренцию, при отсутствии конкурентного преимущества;
6. самому контролировать свою долю, иначе кто-либо др. сделает это за вас

Особенности стратегического управления персоналом в Японии

Стремительный прогресс Японии в период с 1960-го по 1972 год по праву можно назвать японским чудом. Одной из причин столь бурного развития исследователи назвали систему стратегического управления.

Японский менеджмент, основанный на коллективизме, использовал и сегодня продолжает применять морально-психологические рычаги воздействия на личность.

Особенности характеризующие японский менеджмент:

1. Гарантия занятости и создание доверительной обстановки. Это приводит к стабильности трудовых ресурсов и уменьшению текучести кадров. Гарантию занятости в Японии обеспечивает система пожизненного найма — явление уникальное и во многом непонятное для европейского мышления.
2. Гласность и открытость корпоративных ценностей. Когда все рабочие имеют доступ к информации о политике и деятельности фирмы, развивается атмосфера участия и общей ответственности, что улучшает взаимодействие и повышает производительность.
3. Сбор данных и их систематическое использование для повышения экономической эффективности производства и качественных характеристик продукции. Этому придается особое значение.

4. Управление, ориентированное на качество. Руководитель должен направлять максимум усилий на контроль за качеством.

5. Постоянное присутствие руководства на производстве.

6. Поддержание чистоты и порядка.

Японский менеджмент можно охарактеризовать как стремление к улучшению человеческих взаимоотношений, которое включает в себя: согласованность, моральные качества служащих, стабильность занятости и гармонизацию отношений между рабочими и управляющими.

Современные методы управления японцы в основном переняли у американцев, но творчески их адаптировали к новым условиям и японскому менталитету. Японский менеджмент содержит ряд концепций, которые выделяют его из ряда систем менеджмента других стран.

Важнейшими из них являются:

- система пожизненного найма и процесс коллективного принятия решений;
- концепция непрерывного обучения, что приводит к саморазвитию;
- восприимчивость к новым идеям.

В целом японскую систему стратегического управления можно рассматривать как синтез импортированных идей и культурных традиций. «Работодатели не используют только труд человека, они используют его всего», — краткая формула, которая объясняет взаимоотношения работодателей и наемных рабочих.

В Японии корпоративные решения традиционно принимались «снизу вверх», а не наоборот. Японский подход заключается в достижении консенсуса. Поэтому любые изменения процедур и порядков, тактики или даже стратегии исходят от тех, кого непосредственно затрагивают эти перемены.

Окончательное решение принимается на высшем уровне после тщательного поэтапного изучения предложения во всех секторах управленческой иерархии. Принятие решения или отказ от него является результатом соглашения, достигнутого в каждом звене. Ringi (просьба о решении) — это письменная рекомендация, побуждающая к конкретному действию. Ringi проходит путь снизу вверх по всем имеющим отношение к данной проблеме отделам, пока не попадает на стол к высшему руководству.

Оно, в свою очередь, передает вниз решение о том, принимается ли в конце концов предложение или нет. Эта система позволяет всем сотрудникам участвовать в корпоративном процессе принятия решений.

Для сохранения дисциплины и улучшения качества работы японский менеджмент больше полагается на вознаграждение (грамоты, подарки, деньги, дополнительный отпуск), чем на наказание (выговоры, штрафы, увольнения). Японские менеджеры прибегают к мерам наказания крайне неохотно. А увольнение работника допускается в случаях воровства, принятия взяток, саботажа, жестокости, преднамеренного неповиновения инструкциям старших по должности.

Японский менеджер очень тесно отождествляет себя с нанявшей его корпорацией. Многие служащие редко берут дни отдыха и часто не полностью используют свой оплачиваемый отпуск, так как убеждены, что их долг работать, когда компания в этом нуждается.

Местные корпорации гарантируют своим служащим работу и используют систему вознаграждений, основанную на трудовом стаже, для того чтобы предотвратить уход работника в другую фирму. Перешедший в другую компанию служащий лишается трудового стажа и начинает все сначала.

Система пожизненного найма основана на гарантии занятости работника и на гарантии его продвижения. Штат комплектуется на основе личных качеств и биографических данных. Лояльность ценится больше, чем компетентность. При отборе претендентов для менеджмента высшего уровня наибольшее значение придается способности руководить людьми.

Россия: азиатско-европейская смесь

Национальной модели или концепции управления в России не существует. Российский менеджмент представляет собой симбиоз европейского и азиатского стилей. Причины отсутствия собственной модели менеджмента следующие:

- короткий период существования рыночных отношений в стране;
- дефицит знаний, соответствующих международным требованиям и рыночным условиям, у большинства российских руководителей;
- функционирование предприятий на «откатах»;
- криминализация наиболее доходных сфер деятельности;
- многонациональность страны, размеры ее территории и различия в законодательстве территориальных органов власти усложняют работу организаций.

Категории российских управленцев

1. Выходцы из советских руководящих структур (партии, комсомола)

В большинстве своем это люди, не имеющие экономического образования и работающие на основе старых диктаторских методов, опирающихся на принуждение. Работники для них — винтики, личность которых не имеет особого значения.

Стимулирование деятельности работников осуществляется на основе взысканий и/или постоянного запугивания. Причины своих проблем такие руководители видят в неудачно сложившихся обстоятельствах или некачественной работе подчиненных.

2. «Новые русские»

Для этой категории руководителей главной целью является быстрое получение прибыли, при этом законности используемых методов не придается особого значения. Главный способ мотивации сотрудников — денежный. Данный способ управления позволяет получать колоссальные прибыли в краткосрочный период, но долгосрочное существование такого предприятия невозможно.

3. Руководители нового поколения

Им характерен высокий уровень знаний и образования. На практике они применяют современные сведения в области управления. Методы стимулирования работников преимущественно социально-экономические. Постепенно таких руководителей в России становится все больше.

Несмотря на то, что Советский Союз распался еще в 1991 году, стиль управления на многих крупных российских предприятиях до сих пор остается практически неизменным и характеризуется как административно-командный.

И хотя данный стиль управления понемногу уходит в прошлое, некоторые его элементы все еще остаются. Так, на крупных российских предприятиях менеджеры стимулируют системой теневого вознаграждения, которая базируется на «откатах» и серых схемах.

Вопросы и задания:

Допишите предложения:

1. Стратегическое УЧР – это подход к принятию решений по поводу...
2. Стратегическое УЧР затрагивает следующий круг вопросов...
3. Стратегия УЧР – это способ рассмотрения самых важных вопросов, касающихся...
4. Основной целью управления человеческими ресурсами является...
5. Концепция управления человеческими ресурсами основывается на мнении, что...
6. Идея стратегического управления человеческими ресурсами основана на убеждении в том, что формирование стратегии – это...
7. Препятствия на пути управления человеческими ресурсами – это ...
8. Для преодоления препятствий в управлении человеческими ресурсами необходимо ...
9. Предварительный план действий по организации УЧР включает в себя ...
10. К внутренним и внешним факторам, влияющим на стратегию управления человеческими ресурсами относятся...

2. Составьте должностную инструкцию менеджера образовательного учреждения по стратегическому управлению человеческими ресурсами.

Литература:

Основная:

1. Коновалова, В. Управление персоналом организации / В. Коновалова, Е. Митрофанова // Маркетинг : Общеобразоват. информ.-аналит. журн. - 2014. - № 1. - Р. 108-128.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Базарова Т. Ю. Еремина Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2000. - 423 с.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента – М: Дело, 2002. – 704 с.

Дополнительная:

1. Албастова Л.Н. Технологии менеджмента: учеб. пособие /Л.Н. Албастова, В.Г. Игнатов, В.Н. Некрасов. – Ростов н/Д : Изд-во СКАГС, 2011.- 304 с.
2. Веснин В.Р. Менеджмент. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Проспект, 2008. – 512 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 4-ое изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
4. Дафт Р. Менеджмент. 8-е изд. – СПб: Питер, 2009. – 800 с.