А. М. АБДРАЗАКОВА
Н. Т. СУПАТАЕВА
А. Т. НАСЫРОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Допущено Министерством образования и науки Кыргызской Республики в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

БИШКЕК 2018

А. М. АБДРАЗАКОВА, Н. Т. СУПАТАЕВА, А. Т. НАСЫРОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Допущено Министерством образования и науки
Кыргызской Республики в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений

БИШКЕК 2018

УДК 331.108
ББК 65.050.9(2)2
А13

Допущено Министерством образования и науки Кыргызской Республики в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений.

Одобрено и рекомендовано к печати Учебно-методическим объединением Министерства образования и науки Кыргызской Республики при базовом вузе - Кыргызском государственном университете строительства, транспорта и архитектуры.

Рецензенты:
Д-р экон. наук, профессор Дербишева Э. Д.
Канд. эконом. наук, доцент Кошоев Т. С.

Абдразакова А. М. и др.

А13 Управление персоналом: Учеб. Пособие/А.М. Абдразакова, Н.Т. Супатаева, А. Т. Насыров. – Б.:2018.- 236 с.

ISBN 978-9967-460-57-7

Учебное пособие обеспечивает изучение дисциплины «Управление персоналом». Содержит полный методологический материал, соответствующий ГОС ВПО. В учебном пособии рассматриваются вопросы управления персоналом: понятие трудовых ресурсов и персонала организации, система управления персоналом, управление мотивацией и стимулированием трудового поведения с учетом особенностей подготовки как государственных служащих, так и других работников организаций и предприятий.

Для студентов и преподавателей вузов, слушателей программы магистратуры, школ бизнеса, дополнительного профессионального образования, руководителей организаций, специалистов по управлению персоналом и всех заинтересованных лиц.

А 0605010201-18
ISBN 978-9967-460-57-7

УДК 331.108
ББК 65.050.9(2)2

© Абдразакова А. М., Супатаева Н. Т., Насыров А. Т. 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 6

РАЗДЕЛ: Методология управления персоналом организации 8

Тема 1. Методологические аспекты дисциплины 8
1.1. Этапы развития науки управления персоналом 8
1.2. Методологические аспекты дисциплины 9
1.3. Персонал предприятия как объект управления 12
1.4. Методы и принципы управления персоналом 13
1.5. Стратегии управления персоналом 16
1.6. Технологии управления персоналом 18
1.7. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии 20

РАЗДЕЛ: Система управления персоналом организации 22

Тема 2. Организационное проектирование системы УП 22
2.1. Разделение труда: его виды, формы и критерии эффективности 22
2.2. Организационная структура системы управления персоналом: цели, задачи, функции 27

Тема 3. Обеспечение системы управления персоналом 33
3.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом. 33
3.2. Информационное обеспечение службы управления персоналом 38
3.3. Техническое обеспечение системы управления персоналом. 39
3.4. Правовое обеспечение системы управления персоналом. 41

Тема 4. Анализ кадрового потенциала 47
4.1. Кадровый потенциал и его оценка 47
4.2. Персонал предприятия 51
4.3. Анализ кадрового потенциала 53
4.4. Кадровая политика по управлению кадровым потенциалом 58

Тема 5. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры 62
5.1. Управление перемещением персонала. 62
5.2. Планирование и организация работы с кадровым резервом 63
5.3. Порядок оформления резерва кадров управления 64
5.4. Индивидуальное планирование деловой карьеры 67
5.5. Организационное планирование деловой карьеры 69
5.6. Трудоустройство и работа в коллективе 72

РАЗДЕЛ: Технология управления персоналом 75

Тема 6. Подбор персонала и профориентация 75

6.1. Понятие и источники подбора персонала 75
6.2. Технологии подбора персонала 78
6.3. Рекрутмент (подбор персонала) 81
6.4. Отбор и найм персонала 85
6.5. Задачи и виды профориентации персонала 91
6.6. Специфика подбора и отбора кадров в государственной службе 94

Тема 7. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала 103
7.1. Сущность и цели обучения персонала 103
7.2. Виды и формы подготовки кадров 106
7.3. Методы обучения персонала 107
7.4. Переподготовка и повышение квалификации 110
7.5. Наставничество 113
7.6. Подготовка и переподготовка кадров за рубежом 114

Тема 8. Обучение и развитие персонала государственной службы 116
8.1. Методологические аспекты обучения и развития госслужащих 117
8.2. Основные задачи обучения и развития персонала в системе государственной службы 118
8.3. Роль и обязанности государства/правительства 120
8.4. Текущее состояние системы обучения государственных и муниципальных служащих 122
8.5. Принципы развития системы обучения 124
8.6. Нормативное правовое обеспечение системы обучения 124
8.7. Формирование эффективной системы управления 125
8.8. Укрепление институциональных возможностей системы обучения 127
8.9. Создание устойчивого механизма адекватного ресурсного обеспечения ... 128

Тема 9. Профессиональная и организационная адаптация персонала 130
9.1. Адаптация персонала 130
9.2. Планирование и разработка программы адаптации 132
9.3. Процедуры и действия в рамках программы адаптации 133
9.4. Содержание программы адаптации 136
9.5. Программа адаптации государственных служащих 138
9.6. Методика проведения адаптации 140
9.7. Итоги периода адаптации и оценка новым сотрудником процесса введения в организацию и адаптации 140

Раздел: Управление поведением персонала организации 142

Тема 10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности 142
10.1. Понятие и виды мотивации 142
10.2. Признание и похвала 145
10.3. Мотивация и стимулы 146

10.4. Система вознаграждения персонала организации. 147
10.5. Концепция «куда, почему, что, кому, когда» 147
10.6. Как поддерживать мотивацию в хорошие времена 149
10.7. Как поддерживать мотивацию в трудные времена 150

Тема 11. Кодекс профессионального поведения государственного служащего 150
11.1. Применимость и общие обязанности служащего в рамках кодекса 150
11.2. Коррупция 151
11.3. Использование материалов, оборудования и помещений ГКС 151
11.4. Подбор и назначение кадров 152
11.5. Урон репутации 152
11.6. Работа на другие организации/частные деловые интересы 152
11.7. Конфиденциальность информации 153

Тема 12. Конфликты в коллективе 155
12.1. Сущность и понятие конфликта 155
12.2. Несчастные случаи на рабочем месте 156
12.3. Насилие на рабочем месте 158
12.4. Методы управления конфликтами в коллективе 159
12.5. Стили поведения в конфликтных ситуациях. 160
12.6. Программы обеспечения безопасности труда и поддержания здоровья сотрудников 162
12.7. Отношения с персоналом и процедура направления жалоб в государственной службе 163

РАЗДЕЛ. Эффективное управление персоналом организации 171

Тема 13. Оценка эффективности управления персоналом 171
13.1. Анализ и оценка результатов труда персонала 171
13.2. Сущность и структура затрат предприятия на персонал. 174
13.3. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом. 178
13.4. Повышение эффективности работы коллектива 179
13.5. Эффективное управление персоналом организации 182
13.5.1. Связь системы управления персоналом с целями организации 182
13.5.2. Соответствие системы управление персоналом состоянию внешней среды и культуре организации 183
13.5.3. Целостность системы управления персоналом 184
13.5.4. Участие руководства в процессе управление персоналом 185
13.5.5. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом 186
13.6. Оценка эффективности деятельности государственного служащего 188
13.6.1. Цель и задачи оценки 188
13.6.2. Методы проведения регулярной оценки 191
13.6.3. Субъекты оценки 192
13.6.4. Критерии оценки 194
13.6.5. Основные механизмы комплексной оценки 195

Введение

Эффективное управление людьми является ключевой компетенцией менеджеров XXI в. Немногие отечественные предприятия могут считать собственную службу управления персоналом подразделением, отвечающим современным требованиям, а менеджеров – способными на должном уровне мотивировать, развивать, оценивать своих подчиненных. И это происходит на фоне становления и развития концепции управления человеческими ресурсами, предполагающей новые требования к руководителям и кадровым службам, новые «правила игры».

Актуальность учебной программы, обусловлена высокими требованиями реалий настоящего времени к профессионализму государственных и муниципальных служащих. Органы государственного управления испытывают потребность в специалистах, удовлетворяющих определенным квалификационным требованиям, обладающих личностными и социально-психологическими характеристиками, необходимыми для выполнения функций на государственных должностях. В связи с необходимостью приведения кадрового состава в соответствие с актуальными требованиями новой реальности, в Кыргызстане постоянно осуществляется административная реформа, направленная на повышение эффективности государственной и муниципальной службы (Указ Президента Кыргызской Республики «О вопросах совершенствования системы обучения государственных и муниципальных служащих Кыргызской Республики» (12 июля 2013 года УП N 162)).

Управление персоналом - обширная область науки и практики менеджмента. Многие студенты, менеджеры и бизнесмены не располагают современной теорией, а нередко и практическим опытом работы с кадрами: работают с персоналом эпизодически, что не позволяет эффективно управлять людьми в комплексе общей теории менеджмента.

Цель курса - дать комплексные знания в области теории и практики управления персоналом, вооружить менеджеров гибким инструментарием в вопросе построения системы и организации работы персонала предприятия.

Пособие подготовлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом 521500 «МЕНЕДЖМЕНТ»: Персонал предприятия как объект управления. Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием. Принципы управления персоналом. Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом. Кадровое, информационное, техническое и правовое обеспечение системы управления персоналом. Анализ кадрового потенциала. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры. Подбор персонала и профориентация. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала. Профессиональная и организационная адаптация персонала. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности. Конфликты в коллективе. Оценка эффективности управления персоналом.

Обучение по управлению человеческими ресурсами позволит шаг за шагом заменить устаревшие технологии кадровой работы. Современные технологии управления человеческими ресурсами позволят улучшить процедуры отбора и оценки деятельности работников управления, мотивировать служащих государственных и муниципальных органов на качественную и результативную деятельность, совершенствовать деятельность аппарата.

Важной задачей образовательного учреждения является формирование у будущих менеджеров системы знаний и навыков эффективного управления людьми, направленной на сокращение разрыва между тем, «что есть», и тем, «как надо». Для ее решения требуются новые подходы, позволяющие превратить слушателей в активных участников процесса обучения. Процесс этот невозможно представить без групповых обсуждений, деловых игр, тестов, кейс-технологий. В предлагаемом лекционном материале и практикуме они представлены с разбивкой по основным темам, изучаемым в курсе управления персоналом, что позволяет увязывать теоретический материал с семинарскими занятиями, формировать «думающих» студентов и слушателей, умеющих сочетать теоретические знания с их практической проработкой.

РАЗДЕЛ: Методология управления персоналом организации

Тема 1. Методологические аспекты дисциплины

1.1. Этапы развития науки управления персоналом
1.2. Методологические аспекты дисциплины
1.3. Персонал предприятия как объект управления
1.4. Методы и принципы управления персоналом
1.5. Стратегии управления персоналом
1.7. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии

1.1. Этапы развития науки управления персоналом

Исследователи выделяют следующие этапы развития науки управления персоналом:

1) классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд и др.) – с 1880 по 1930 гг.;

2) теории человеческих отношений (Э. Майо, Р. Блейк, К. Арджерис, Р. Ликарт) – с начала 1930-х гг.;

3) гуманистические теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Мак-Грегор) – с 1970-х гг.

Рис.1. Эволюция управления персоналом как науки

Классические теории подразумевают технико-экономический (технократический) подход к управлению кадрами предприятий, который строится на научной организации труда, внедренной в управление еще в начале XX в.

Основные задачи руководства компаний сводились к: строгому контролю и наблюдению за работниками; разложению задач на простые и понятные элементы; жесткому разделению управленческих и исполнительских функций, использованию авторитарного стиля руководства; обеспечению материального

стимулирования работников; учету некоторых интересов работников и соблюдению их прав.

В первой трети XX в. развиваются более отвечающие требованиям производственно-экономических процессов компаний *концепции управления человеческими ресурсами*, в частности, теории школы человеческих отношений. В данных исследованиях школы человеческих отношений предполагалось, что люди стремятся быть полезными и нужными организации, работники хотят быть признанными, оцененными, причастными к процессам ее развития. Основными задачами руководства являлись: создание таких условий, при которых каждый работник осознавал бы свою полезность, предоставление определенной свободы и самостоятельности в работе, взаимодействие руководителя с подчиненными и участие последних в решении несложных проблем компании, формирование чувства значимости персонала.

Во второй половине XX века появились современные теории, каждая из которых по-своему пыталась объяснить этот сложный вид управленческой деятельности. Вся совокупность новых концепций управления персоналом может быть объединена в еще один подход теоретических исследований в данной области – *гуманистический*. Этот подход содержит такие теории, как управление человеческими ресурсами, теорию человеческого капитала.

Концепция человеческих ресурсов подразумевает, что персонал является таким же важным производственным ресурсом, как и финансовые, материальные, технологические и другие ресурсы, участвующие в процессе производства, и, следовательно, предприятие (организация) в процессе своего развития может либо накапливать, либо сокращать этот вид ресурса.

Согласно теории человеческий капитал – это имеющийся у каждого сотрудника запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями человеческого потенциала могут быть: образование, профессиональный опыт, охрана здоровья, географическая мобильность, информация.

1.2. Методологические аспекты дисциплины

Персонал организации — самый сложный объект управления. В отличие от материальных активов, люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования. Кроме того, персонал — это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям, причем реакцию на них нередко сложно предугадать.

Современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать в соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией.

Управление персоналом – это целенаправленное организованное воздействие на сотрудников компании, целью которого является обеспечение наиболее эффективного функционирования организации, а также

удовлетворение интересов рабочего коллектива и потребностей отдельно взятого сотрудника.

Управление персоналом – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей.

Управление персоналом организации[1] — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации.

Управление персоналом - это:

- элемент управления организацией, основная функция менеджера в достижении организационных целей. Управление персоналом заключается в деятельности по обеспечению потребностей организации (текущих и перспективных) в работниках всех категорий.
- управление основным фактором производства, живым трудом, отличающимся от материальных и финансовых факторов своей живой природой, системностью, активностью, способностью к развитию потенциала, обладающим всеми свойствами живых систем.
- управление людьми: личностями, группами, коллективами, командами, общностями.
- как наука, управление персоналом – это комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технико-технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации.

Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: наем, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала 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; высвобождение персонала.

Обобщенный вывод из представленных определений - эффективно выстроенная система управления персоналом поможет руководству фирмы быть конкурентоспособной, увеличить производительность и ответственность каждого сотрудника,

[1] Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я. Кибанова.

сохранить социальную стабильность, приближая интересы коллектива к интересам всего предприятия.

Основной **целью** дисциплины «Управление персоналом» является формирование теоретических знаний и навыков по построению, изменению, совершенствованию системы управления персоналом предприятия, технологии управления человеческими ресурсами.

Результатом управления персоналом любого предприятия является привлечение, эффективное использование и развитие высококвалифицированных специалистов, которые также будут лояльно относиться к компании.

Цель определяет круг **задач**.

- определение места и роли данной подсистемы в системе управления предприятием;
- анализ процесса организационного проектирования системы управления персоналом, систематизация целей и функций системы управления персоналом организации;
- исследование процесса обеспечения системы управления персоналом предприятия различными видами ресурсов;
- изучение содержания и технологий процедур найма, отбора, деловой оценки, профориентации, подготовки, мотивации, высвобождения персонала и пр.

К **задачам** системы управления персоналом отнесем также:

- обеспечение предприятия заинтересованными в работе квалифицированными кадрами;
- максимальное использование способностей и мастерства персонала;
- повышение уровня удовлетворенности трудом у сотрудников;
- сохранение хорошей атмосферы в компании;
- развитие эффективных способов повышения квалификации персонала;
- возможность своевременного продвижения кадров по службе;
- поднятие творческой активности работников;
- организация приемлемых условий труда.

Объектами управления в рамках учебной дисциплины «Управление персоналом» являются трудовые ресурсы и персонал хозяйствующих субъектов различных организационно-правовых форм и форм собственности, весь коллектив работников или каждый в отдельности.

Предметом является процесс управления национальными ресурсами[2], включая управление человеческим капиталом предприятий и организаций, включающее формирование кадровой политики и кадровых стратегий,

---

[2] Трудовые ресурсы - это часть населения страны, обладающая совокупностью физических возможностей, знаний и практического опыта для работы в народном хозяйстве. Трудовые ресурсы включают в себя все трудоспособное население в возрасте от 16 до 58 лет - для женщин и от 16 до 63 лет - для мужчин, а также лиц старше и моложе трудоспособного возраста, фактически занятых в народном хозяйстве (работающие пенсионеры и школьники). Трудовые ресурсы как главная и производительная сила общества представляют собой важный фактор производства.

проектирование системы управления персоналом, развитие технологии управления кадрами.

Методы управления – варианты, способы управления и воздействия на персонал для его организации по достижению запланированных задач. Методы управления – узаконенные приемы воздействия на объект управления субъектом и наоборот. Эти действия должны быть определенными и формально оформленными.

Структура управления персоналом – взаимодействие всех подразделений предприятия, их совокупность, взаимоподчиненность сотрудников, которые непосредственно занимаются персоналом, а также их количественные взаимосвязи и качественные показатели.

Процедуры управления должны воплотить в жизнь решения, поставленные управленческим аппаратом, обеспечить их реализацию.

1.3. Персонал предприятия как объект управления

В качестве одного из важнейших объектов управления для руководителя выступает персонал организации.

Персонал (от лат. *personalis* – «личный») представляет собой личный состав организаций, включающий всех наемных рабочих, а также работающих собственников и совладельцев.

Персонал можно определить как некоторое количество человек одного трудового коллектива, имеющих определенные различия между собой (должностные, профессиональные, личностные) и организованных по общему замыслу руководства с учетом этих различий для решения задач, предусмотренных уставом организации, фирмы, предприятия.

Под управлением персоналом понимают выполняемую в организациях деятельность, которая способствует наиболее эффективному использованию людей (работников) для достижения организационных и личных целей.

Необходимо представить следующие признаки персонала:

- наличие трудовых отношений с работодателем, которые должны быть законодательно оформлены;
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, компетентностью, квалификацией и т. п.);
- целевая направленность деятельности персонала, т. е. обеспечение достижения целей организации.

Также в кадровое поле организаций, не являясь персоналом, могут входить акционеры, не работающие в данной организации, и совет директоров, консалтинговые, аудиторские и контролирующие организации, заключившие договор на определенное время или на выполнение оговоренных работ.

Персонал как объект управления имеет собственные свойства (организационно-структурные, психологические, социальные и другие), требующие умелого учета в практической работе.

Персонал как объект управления состоит из рабочих групп (трудовых коллективов), которые, в свою очередь, образуются из нескольких

взаимодействующих сотрудников, каждый из которых является своеобразной личностью.

В соответствии с выполняемыми персоналом функциями выделяют следующие категории: рабочие, служащие, специалисты, руководители.

В деятельности рабочих преобладает доля физического труда, они непосредственно создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические, исследовательские и другие функции. Специалисты - работники, выполняющие технические и/или инженерные функции, конкретное содержание которых достаточно разнообразно и определяется содержанием научного знания в конкретных областях деятельности и характером решаемых задач. Руководители осуществляют функции общего управления. Они обладают юридическим правом принятия решений, имеют в подчинении других работников. В процессе решения совместных практических задач люди вступают в сложные отношения друг с другом и с группой в целом.

Персонал организации можно классифицировать по некоторым качественным признакам:

1) по месту в управленческой структуре персонал можно подразделить на руководителей (высшего звена, заместителей, среднего звена, линейных), специалистов (юристов, экономистов, психологов, маркетологов и пр.), технический персонал, рабочих (основных, вспомогательных), обслуживающий персонал (уборщиков, грузчиков и т. п.);

2) по профессиональной структуре – инженерно-технические работники, маркетологи, экономисты и пр.;

3) по уровню квалификации – например, рабочие 1 – 6 разрядов;

4) по половозрастной структуре – мужчины, женщины; работники разных возрастных групп;

5) по стажу работы – общему и специальному, работники с общим или специальным стажем работы (1 год, 5, 10, 25 лет и т. д.);

6) по уровню образования – работники с ученой степенью, высшим, неоконченным высшим, средним специальным, средним, неоконченным средним образованием – и прочие классификационные признаки.

В теории управления персоналом используется большое число терминов, отражающих участие людей в общественно производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, кадровый потенциал, организационное поведение, кадровая политика, коллектив, команда и др.

1.4. Методы и принципы управления персоналом

Методы управление персоналом – это способы и приемы воздействия на персонал для достижения целей организации.

1. По стадиям процесса управления можно выделить: планирование, организацию, учет, анализ, мотивацию, контроль.

2. По характеру управленческого воздействия на персонал выделяются: методы информирования, методы убеждения методы принуждения (основанные на угрозе)

3. По способам воздействия на человека выделим: административные, экономические, социально-психологические.

Административные методы базируются на власти, дисциплине и взысканиях и известны в истории как «методы кнута». Экономические методы основываются на правильном использовании экономических законов и по способам воздействия известны как «методы пряника». Социально-психологические методы исходят из мотивации и морального воздействия на людей и известны как «методы убеждения».

Административные, или организационно-распорядительные методы. В их основе лежит применение власти и нормативное обеспечение трудовой деятельности сотрудников. Обычно реализуются в виде приказов, распоряжений, указаний и ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать в определенной организации. Административные методы имеют прямой характер воздействия — любой приказ или распоряжение руководства должны быть обязательно выполнены.

Экономические методы. К ним относятся все методы материальной стимуляции сотрудников. Основной экономический метод — это заработная плата, а также участие в прибыли, система поощрений за качество труда и его эффективность, система наказаний в виде вычетов и штрафов. В эту же группу входят некоторые элементы социального обеспечения сотрудников — оплата питания, проезда, предоставление медицинского страхования. Применение экономических методов базируется на их окупаемости. Инвестирование средств в материальное стимулирование должно иметь отдачу в виде прибыли за счет повышения качества работы.

Социально-психологические методы воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии. Один из наиболее важных результатов применения психологических методов — минимизация личностных конфликтов. Кроме того, с их помощью можно управлять карьерой каждого работника, формировать корпоративную культуру на основе образа идеального сотрудника. Социологические методы помогают определить место каждого в коллективе, выявить неформальных лидеров, решить производственные конфликты.

Принципы (от лат *principium* – «начало основа») – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

В специальной литературе по вопросам управления персоналом различают две группы принципов: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

Принципы, определяющие требования к формированию системы управления персоналом:

1) экономичность – предполагает наиболее экономичную организацию системы управления персоналом;

2) перспективность – необходимо учитывать перспективы развития организации;

3) комплексность – необходимо учитывать воздействие на систему управления всех факторов;

4) простота – чем проще устроена система управления, тем лучше она работает;

5) научность – ориентация на современные достижения науки в сфере управления;

6) прозрачность – система должна строиться на единой концепции;

7) автономность – обеспечение оптимальной независимости структур;

8) согласованность – взаимодействие между вертикальными иерархическими звеньями должно быть согласованным;

9) устойчивость – наличие «локальных регуляторов», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение;

10) комфортность – максимум удобств для творческих процессов выработки, принятия и реализации решений человеком;

11) многоаспектность – управление персоналом может осуществляться по различным каналам;

12) прогрессивность – соответствие передовым зарубежным и отечественным аналогам.

Принципы, определяющие требования к развитию системы управления персоналом:

1) концентрация – аккумулирование работников отдельной структуры управления персоналом на реализации одной или нескольких задач;

2) специализация – формирование отдельных структур, специализирующихся на выполнении однородных функций;

3) гибкость – приспособляемость системы управления персоналом к изменению состояния объекта;

4) непрерывность – отсутствие перерывов в работе системы;

5) ритмичность – выполнение одинакового объема работ в равные временные сроки;

6) параллельность – одновременное выполнение отдельных управленческих решений.

Несмотря на то, что с точки зрения руководства основной целью бизнеса является получение прибыли, современная теория и практика управления персоналом немалое внимание уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников.

Управление персоналом с этой точки зрения базируется на принципах:

– подбора персонала по деловым и личным качествам.

– преемственности: сочетание в коллективе опытных и молодых сотрудников.

– должностного и профессионального продвижения работников на основе использования обоснованных критериев оценки их деятельности и обеспечения условий для постоянного карьерного роста.
– открытого соревнования: компания, которая заинтересована в создании кадрового потенциала, должна поощрять соревнование между сотрудниками, претендующими на руководящие должности.
– сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений.
– соответствия — порученная работа должна соответствовать возможностям и способностям исполнителя.
– автоматического замещения отсутствующего сотрудника с учетом служебных должностных инструкций.
– повышения квалификации.
– правовой защищенности — все кадровые управленческие решения должны приниматься только на основе действующих правовых актов.

1.5. Стратегии управления персоналом

Стратегии управления персоналом - главное направление формирования профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава организации. Подразумевается, что такой коллектив помогает достигать долгосрочных целей и следовать общей концепции (стратегии) развития предприятия.

Есть две основных характеристики стратегии управления персоналом:

Первая — это долгосрочность. Стратегию, предполагающую разработку и изменение психологических установок, мотивации, всей структуры персонала и даже самой системы управления кадрами, нельзя реализовать за короткий срок.

Вторая характеристика — это тесная связь с общей стратегией (концепцией развития) компании, учет факторов внешней и внутренней среды. Изменение последних обязательно влечет модификацию или даже смену стратегии предприятия и требует соответствующих корректировок численности и структуры кадрового состава, его квалификации, навыков, стиля и методов работы.

Стратегия компании по управлению персоналом обычно отражается в особом документе — стратегическом плане организации.

В нем прописаны мероприятия и задачи, сроки их выполнения, ответственные исполнители по каждой задаче и объем необходимых для выполнения ресурсов — финансовых, материальных, информационных.

Существует четыре типа стратегии организации, с которыми тесно связана и современная стратегия управления персоналом:

1. Предпринимательская стратегия. Она характерна для компаний, занимающихся новым видом деятельности, в центре внимания которых удовлетворение всех требований заказчика без тщательной проработки последствий.

Стратегия управления персоналом в этом случае отличается следующими чертами:

- отбор сотрудников, которые готовы рисковать и обладают такими качествами, как инициативность, контактность, нацеленность на долговременную работу;
- вознаграждение на конкурентной основе, удовлетворяющее ожидания сотрудника;
- оценка по реальным результатам;
- неформальное развитие личности, ориентация на наставника;
- планирование кадровых перестановок с учетом интересов сотрудников.

2. Стратегия динамического роста. В этом случае степень риска значительно меньшая, закладывается фундамент для будущего компании, все решения принимаются на основе сопоставления целей и средств, необходимых для их достижения.

Черты кадровой управленческой стратегии таковы:

- отбор и расстановка кадров направлены на поиск гибких и лояльных компании сотрудников, готовых рисковать в случае необходимости;
- беспристрастное и справедливое вознаграждение;
- оценка по четко оговоренным критериям;
- акцент на развитии личности в сфере основной деятельности;
- планирование перестановок с учетом реальных возможностей компании и различных форм служебного продвижения.

3. Стратегия прибыльности. Центром ее внимания является сохранение существующего уровня прибыли предприятия. Этому же подчинена стратегия управления персоналом:

- отбор и расстановка кадров максимально жесткие;
- вознаграждение, основанное на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости;
- оценка узкая, ориентированная на конкретный результат;
- развитие личности — концентрация на развитии в области поставленных задач;
- планирование перестановок жесткое, в соответствии с представлениями руководства о целесообразности.

4. Стратегия ликвидации. Продажа активов компании с целью устранения убытков. В будущем возможно сокращение штата, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли. Стратегия управления персоналом в этом случае следующая:

- набор служащих маловероятен;
- оплата основана на заслугах, практически не повышается, без дополнительного стимулирования;
- оценка строгая, формальная, в соответствии с управленскими критериями;
- развитие и обучение — только в случае служебной необходимости;
- продвижение — только для тех, кто имеет требуемые навыки.

5. Стратегия круговорота. Основная цель — спасение компании. С целью выживания нередко принимаются меры по сокращению штатов. Управление персоналом имеет следующие характеристики:

- отбор персонала — только разносторонне развитые и квалифицированные сотрудники;
- оплата по системе стимулов и проверки заслуг;
- оценка по результату работы;
- обучение — тщательные отбор претендентов на повышение квалификации; продвижение может иметь различные формы.

1.6. Технологии управления персоналом

Технологии управления персоналом - это своеобразный инструмент воздействия, использующий специальную систему методов, способов и целей.

Современные технологии управления персоналом позволяют решить ряд задач, стоящих перед каждым предприятием.

Рассматривая основные технологические приемы менеджмента, можно выделить самые важные:

1. при подборе кадров повышенное внимание уделяется деловым и личностным качествам соискателей;
2. специалисты по кадрам проводят работу, используя различные технологии отбора персонала;
3. новым сотрудникам помогают пройти эффективную адаптацию.

В дальнейшем технологический процесс управления заключается в разработке полноценной системы мотивации, направленной на повышение производительности труда. Систематически проводится аттестация и оценка трудовой деятельности. На основании полученных результатов решается вопрос о целесообразности переподготовки, повышения квалификации кадров.

Технологии управления персоналом представляют направленное воздействие, помогающее достичь определенных целей.

При подборе персонала цель менеджера заключается в определении основных качеств, необходимых для выполнения определенной деятельности. Комплектование кадров является важным элементом системы управления. От того, насколько правильно и профессионально будет сформирован штат, зависит в дальнейшем эффективность работы организации. Грамотный подбор персонала позволит не затрачивать дополнительные экономические ресурсы, высокопрофессиональных специалистов с опытом работы не придется обучать, оплачивать курсы повышения квалификации.

Технология кадрового управления персоналом предполагает:

1. осуществление планирования, найма, отбора и приема персонала;
2. проведение деловой оценки соискателей;
3. профориентации;
4. адаптации кадров;
5. развитие деловой карьеры;

6. снижение рисков потери ценных кадров;
7. продвижение и управление карьерой;
8. создание кадрового резерва руководящего состава;
9. мотивации деятельности;
10. обеспечение информационного, правового и нормативно-методического аспекта управления.

Все разработанные технологии можно разделить на несколько групп в зависимости от конечной цели, масштабов применения или происхождения. Последняя классификация является наиболее распространенной в кадровой работе. Согласно ей технологии управления персоналом можно разделить на четыре большие группы:

1. Традиционные технологии. Используются в любой организационной структуре. Частично они являются результатом профессионального наследования, частично закреплены законодательно. Один из ярких примеров традиционной технологии — система кадрового учета. Практически во всех компаниях она строится по единому принципу на основе Трудового Кодекса КР.
2. Отраслевые технологии. Применяются в деятельности специализированных отраслевых служб и органов. При использовании отраслевых технологий управления разрабатывается специальное технологическое сопровождение деятельности отрасли, касающееся кадровых вопросов.
3. Профессиональные. Технологии этой группы создаются по специальному заказу компании консалтинговыми агентствами. Их преимуществом является возможность учесть специфику конкретной организации и особенность периода, для которого создается технология. Минусы — высокая себестоимость и отсутствие универсальности: сфера их применения очень узкая.
4. Инновационные. Создаются кадровой службой предприятия для решения актуальных проблем. Для того чтобы разработать и внедрить в компании подобные технологии, необходима высочайшая квалификация специалистов HR-отдела.

Выбор той или иной технологии управления развитием персонала должен опираться на понимание того, какими ресурсами обладает компания и каковы базовые задачи, стоящие перед кадровой службой.

Специалисты рекомендуют использовать на практике несколько технологий, чтобы повысить эффективность управления персоналом. Например, сочетание традиционных и инновационных подходов в сфере подбора кадров помогает точнее выявить перспективных кандидатов на должность, определить лидерские качества претендентов.

1.7. Организация управления человеческими ресурсами на предприятии

Процесс управления человеческими ресурсами на предприятии будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией, политикой и системой управления. При этом важно, чтобы цели были поставлены правильно и система управления человеческими ресурсами выстроена таким образом, чтобы работать на достижение этой цели.

Представим процесс организации управления человеческими ресурсами на предприятии. Он состоит из ряда этапов.

1-й этап. Анализ влияния факторов внутренней и внешней среды

На этапе разработки миссии, корпоративной стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами анализ факторов внутренней и внешней среды необходим для правильной постановки целей и задач. Однако будет неверно учитывать их влияние лишь на начальных этапах. Среда, в которой действует предприятие, динамична, и ее изменения (особенно это касается факторов внешней среды, на которые предприятие порой не имеет возможностей воздействовать) могут привести к существенным изменениям в управлении человеческими ресурсами.

2-й этап. Разработка стратегии управления человеческими ресурсами

В основе лежит миссия предприятия, которая служит основой для разработки корпоративной стратегии. Исходя из корпоративной стратегии, разрабатывается стратегия в области управления человеческими ресурсами.

Существуют различные классификации стратегии. С точки зрения выбора стратегии управления человеческими ресурсами интерес представляет классификация стратегии предприятия на:

— стратегию минимизации затрат;

— стратегию улучшения качества;

— инновационную стратегию.

Одним из способов сокращения издержек при стратегии минимизации затрат является оптимизация численности персонала, зачастую сопровождающаяся его сокращением. Отрицательными моментами при этом является то, что нарушается нормальный ритм работы, осложняются отношения в коллективе, а сама программа сокращения персонала требует дополнительных средств.

Ориентация на стратегию улучшения качества предполагает построение системы стимулирования таким образом, чтобы обеспечивать максимальную заинтересованность работников в повышении качественных показателей.

Для поддержания стратегии улучшения качества проводится обучение в области использования новых технологий, современных методов обработки сырья, использования материалов.

При инновационной стратегии развития предприятия система управления человеческими ресурсами формируется таким образом, чтобы обеспечить оптимальные условия для инновационной деятельности работников, непрерывное обновление знаний и развитие.

На этапе разработки стратегии управления человеческими ресурсами руководство принимает решение о том, готово ли оно инвестировать средства в человеческий капитал своего предприятия, а если готово, то в каком объеме и во что именно? Соответственно, следующим этапом в организации управления человеческими ресурсами на предприятии является определение бюджета затрат и расчет показателей эффективности инвестиционных вложений в человеческий капитал.

3-й этап. Составление долгосрочного бюджета. Расчет показателей эффективности инвестиционного проекта

Для того чтобы произвести оценку вложений в человеческий капитал, необходимо выделить расходы на человеческие ресурсы среди всех расходов предприятия в отдельный бюджет. В последнее время на многих российских предприятиях вопросы бюджетирования стали особенно актуальными. Структурные подразделения, руководители и специалисты, работающие в сфере управления человеческими ресурсами, становятся «центрами финансовой ответственности», а расходы на человеческие ресурсы — «центром затрат» — направлением расходования материально-финансовых ресурсов предприятия.

Существуют несколько классификаций бюджетов и методов бюджетирования. На этапе разработки и утверждения стратегии в области человеческих ресурсов лучше составлять долгосрочный бюджет с применением методов программно-целевого планирования (постановка управления по целям), а в текущей деятельности — краткосрочные бюджеты (до одного года), используя метод постатейного бюджетирования.

В последующем бюджет служит основной для расчета показателей оценки инвестиционных вложений в человеческий капитал.

4-й этап. Разработка кадровой политики

Стратегия дает лишь общий вектор направления движения предприятия в области управления человеческими ресурсами. Кадровая политика выступает как промежуточное звено между стратегией управления человеческими ресурсами и системой управления персоналом, которая, по своей сути, устанавливает правила игры в оперативной деятельности.

Документом, выражающим кадровую политику на предприятии, зачастую является коллективный договор.

5-й этап. Разработка системы управления человеческими ресурсами

После того как выработана стратегия и разработана кадровая политика, начинается этап разработки системы управления человеческими ресурсами. Это самый объемный по количеству подготавливаемых документов процесс. В зависимости от того, какая из трех представленных выше стратегий выбрана на предприятии, расставляются акценты в подсистемах (функциях) управления человеческими ресурсами. Для реализации всех трех стратегий необходимо особое внимание уделить разработке таких подсистем, как использование, оценка и вознаграждение. При стратегии «минимизации затрат» также важна функция комплектования (в данном случае — увольнения) персонала, при стратегии «улучшения качества» — функция обучения и развития, а при

«инновационной стратегии» изменения затрагивают все подсистемы в системе управления человеческими ресурсами.

6-й этап. Составление краткосрочного бюджета

Экономическое содержание системы управления человеческими ресурсами находит свое отражение в краткосрочном бюджете затрат на ее реализацию.

7-й этап. Реализация системы управления человеческими ресурсами. Исполнение текущего бюджета

Реализация системы управления человеческими ресурсами является самым длительным по времени этапом. Здесь очень важно, чтобы основные элементы изменений, проводимых на предприятии, были доведены до всех работников. Это способствует формированию соответствующей организационной культуры, устранению неоправданных трудовых конфликтов, помогает снять у работников беспокойство, преодолеть сопротивление изменениям. Отсутствие же информации может привести к затягиванию процесса внедрения системы, негативной реакции персонала и сильно ухудшить ситуацию в коллективе.

8-й этап. Оценка реализации стратегии, политики и системы управления человеческими ресурсами. Анализ исполнения бюджета.

Несомненно, все процессы должны быть оценены. Этап оценки в управления человеческими ресурсами на предприятии сложно переоценить, так как результаты являются основой для принятия дальнейших решений, а именно, что необходимо делать: продолжать использовать имеющиеся на предприятии методы управления человеческими ресурсами, либо их необходимо менять или корректировать, а возможно, требуется изменение стратегии и кадровой политики предприятия.

Таким образом, начинается и проходит новый виток модели управления человеческими ресурсами на предприятии.

РАЗДЕЛ: Система управления персоналом организации

Тема 2. Организационное проектирование системы УП

2.1. Разделение труда: его виды, формы и критерии эффективности

2.2. Организационная структура системы управления персоналом: цели, задачи, функции

2.1. Разделение труда: его виды, формы и критерии эффективности

Трудовая деятельность человека весьма многообразна. Виды трудовой деятельности бывают: простые и сложные, основные и вспомогательные, умственные и физические, ручные и автоматизированные, научные и практические, управленческие и исполнительские, технические и экономические и т.д.

Постоянными участниками всех трудовых процессов выступают различные работники предприятий и организаций, персонал фирм и учреждений.

Каждый работник предприятия вносит в единый производственный процесс свой индивидуальный труд. Именно поэтому труд каждого члена коллектива предприятия и организации должен быть заранее спланирован и организован.

Функции планирования, организации, мотивации и контроля для некоторых категорий персонала становятся основной сферой трудовой деятельности, которую принято называть управлением или менеджментом.

Руководители должны создавать организационно- экономические условия для плодотворного труда всех работников.

В общем случае систему управления персоналом на каждом предприятии можно разделить на три категории трудовой деятельности:

- управление собой и своей работой;
- управление отдельной группой работников или подразделением предприятия;
- управление персоналом всей организации.

Следовательно, всякая управленческая деятельность может быть представлена на предприятии как система управления людьми и их трудовой деятельностью.

К управлению людьми относятся такие специфические функции, как определение оптимальной численности работников, подбор и расстановка персонала по рабочим местам и стадиям производства, информирование и мотивация работников и т.д.

В отечественной экономической науке по менеджменту и управлению персоналом принято рассматривать два направления:

1. первое характеризует регламентированный труд, выполняемый по заданной технологии или схеме, когда исполнитель не вносит в работу никаких элементов новизны, собственно творчества. Например, размножение технической документации или копирование рабочих чертежей;
2. второе направление характеризует творческий труд, направленный на создание новых материальных благ, новых технологий и методов производства. Это труд научных работников, изобретателей рационалистов, новаторов производства.

С учетом требований, современной теории и практики управления персоналом рассмотрим содержание наиболее распространенных видов труда различных категорий работников.

Содержание труда каждого работника зависит от того конкретного рабочего места или должности, которые он занимает, и от их экономической роли в общем, производственном процессе и организационной структуре.

Чем полнее определены функции каждого рабочего места или должности на предприятии, тем точнее можно установить круг обязанностей и содержание труда каждой категории работников.

В состав основных функций по управлению персоналом предприятия входят следующие взаимосвязанные виды деятельности:

- определение потребностей в работниках различных категорий исходя из стратегии деятельности организации;
- подбор, расстановка и адаптация персонала на производстве;
- планирование карьеры и обеспечение профессионального роста работников;
- создание рациональных условий труда и обеспечение безопасности работы и здоровья персонала;
- организация трудовых процессов рабочих и разработка нормативов затрат и результатов труда;
- анализ использования рабочего времени и фактической занятости персонала;
- обоснование структуры доходов персонала, выбор форм и систем оплаты труда;
- организация изобретательской и рационализаторской деятельности на предприятии;
- разработка коллективных трудовых договоров;
- разработка и осуществление социальной политики предприятия;
- развитие партнерских отношений между работниками и работодателем, профилактика и устранение трудовых конфликтов;
- разработка предложений, направленных на повышение качества работы, уровня жизни и закрепление персонала на предприятии.

Из представленного содержания основных трудовых функций по управлению персоналом предприятия очевидна не только важность выполняемой деятельности, но и разделение труда.

Под разделением труда понимается разграничение производственной деятельности людей в ходе производственных процессов. Правильное разделение труда позволяет расставить всех участников производственного процесса по рабочим местам с учетом их личных особенностей, профессиональных и деловых качеств. Разделение труда означает обособление различных видов труда и закрепление их за участниками производственного процесса.

Разделение труда способствует росту профессиональных навыков, повышению качества работы, подъему производительности труда и т. д.

Различают три основных вида разделения труда:

1) - общее разделение труда предусматривает обособление различных видов деятельности в масштабе всей страны, например промышленное производство, сельское хозяйство, сфера услуг и т.д.;
2) - частное разделение труда предполагает обособление различных видов деятельности внутри отрасли, например автомобилестроение, парикмахерские услуги и т.д.;
3) - единичное разделение труда предусматривает обособление различных видов деятельности в рамках предприятия или его подразделения.

На предприятиях и организациях существует несколько форм разделения труда:

- функциональное;
- профессиональное;
- технологическое;
- квалификационное и другие.

Функциональное разделение труда означает разграничение и обособление деятельности групп работников по функциям управления как относительно самостоятельным сферам деятельности.

Функциональное разделение труда предусматривает обособление на предприятиях отдельных работ и категорий персонала в зависимости от их содержания и функций. В наиболее многочисленную функциональную группу персонала представляют рабочие, которые делятся на основных и вспомогательных. Первые заняты непосредственно осуществлением основных функций производства, вторые обеспечивают выполнение этих функций (наладка, ремонт оборудования, контроль материалов и т.д.)

По выполняемым функциям выделяют и другие известные категории персонала: руководители, специалисты, служащие, технические исполнители, младший обслуживающий персонал, ученики и др.

На современных предприятиях функциональное разделение труда служит основой эффективного использования всех категорий персонала.

Повышение эффективности функционального разделения труда предполагает специализацию рабочих, инженерно - технических работников и служащих на основе четкого разделения функций маркетинга, проектирования, менеджмента, производства товаров, управления персонала и т.д.

Профессиональное разделение труда предполагает обособление внутри каждой функциональной группы работников в зависимости от технологического содержания и вида выполняемых работ различных профессий, специальностей.

Технологическое разделение труда означает расчленение действующих на предприятии производственных процессов на отдельные ситуации, операции, и закрепляемые за определенным исполнителем. Различают предметное и операционное разделение труда.

Предметное - закрепление за рабочим комплексов операций для получения готового продукта. Операционное - закрепление отдельных операций за рабочим.

Квалификационное разделение труда определяется уровнем профессионального мастерства, производственного опыта личных способностей.

В настоящее время для оценки уровня квалификации персонала различных категорий используется единая тарифная сетка, включающая 18 разрядов сложности работ: для рабочих и служащих - с 1го по 10^{й} разряд, специалистов - с 6го по 14^{й}, работников творческого труда - с 7го по 17^{й}, руководителей - с 12го по 18^{й} разряд.

При обосновании наиболее эффективных форм разделения труда в конкретных условиях производства следует учитывать взаимодействие технических, социальных, психофизиологических и экономических факторов. Комплексный подход к проектированию будет способствовать выбору оптимальных форм разделение труда различных категорий персонала в организациях.

Технические границы разделения труда обоснованы техническими характеристиками применяемого оборудования, возможностями используемых приспособлений, основными эксплуатационными условиями, требованиями рынка и т.д.

Психофизиологические границы разделения труда определяются личными профессиональными способностями и возможностями персонала, уровнем трудовой нагрузки и физических усилий, требованиями сохранения здоровья и работоспособности, усилиями безопасности работы и т.д.

Социальные границы разделения труда характеризуются содержательностью труда, наличием разнообразных и привлекательных работ, возможностями развития творческих способностей человека, ростом профессиональной квалификации, повышением заработной платы и т.д.

Экономические границы отражают влияние выбранной формы разделения труда на конечные результаты трудовой и производственной деятельности персонала, в частности на величину суммарных затрат трудовых и материальных ресурсов. Форма разделение труда, обусловленная расчленением процесса изготовления изделия на составные части, выполняемые различными работниками, называется кооперативным разделением труда. С экономических позиций необходимо установление границ не только разделением труда, но и совмещением функций, профессий и специальностей.

Совмещение возможно в этом случае, если исполнитель не полностью загружен на основной работе в течение рабочего дня.

Оценка результативности труда одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы.

Показатели, по которым оцениваются работники, называются критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые бы охватывали и объемы работы, и ее результаты.

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, **во - первых**, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.д.), **во - вторых**, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности ответственности и характера деятельности работника.

Результат труда определяется, исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Для оценки факторов результативности чаще всего используется бальный метод. Процедура оценки результативности труда будет эффективна при соблюдении следующих основных условий:

- установление четких «стандартов» результативности труда для каждой должности (рабочего места) и критериев ее оценки;
- выработка процедуры проведения оценки результативности труда (когда, как часто, и кто проводит оценку, методы оценки);
- предоставление полной и достоверной информации о результатах деятельности;
- обсуждение результатов;
- принятие решения по результатам оценки.

Эффективность работы подразделений целесообразно определять в результате анкетирования работников на основе следующих критериев:

- мнение линейных руководителей об эффективности труда;
- доверительность взаимоотношений с работниками;
- быстрота, качество и эффективность выполнения должностных обязанностей;
- отношение к рабочему месту;
- отношение к системе поощрения;
- отношение к организации труда.

2.2. Организационная структура системы управления персоналом: цели, задачи, функции

Грамотная организация труда и управление ресурсами являются основой для эффективной работы любой фирмы. Также для успешной деятельности крайне важна организационная структура системы управления персоналом.

Без грамотного распределения ресурсов компании довольно сложно достичь высоких показателей. Персонал является одним их важных ресурсов любой организации: и чем крупнее фирма, тем больше сложностей у руководства, которое стремится организовать бесперебойную работу всего механизма. Именно поэтому любой компании необходима верно выстроенная структура управления персоналом.

Основными целями создания такой системы является укрепление позиций компании на рынке, повышение производительности труда и увеличение прибыли.

Как правило, структура управления персоналом в организации и определяет политику организации, устанавливает объемы производства и выявляет общий характер деятельности.

Все цели, которых помогает достичь грамотно выстроенная система управления персоналом, можно отнести к нескольким группам:

Социальные – организация необходимых условий труда;

Экономические – цели, подразумевающие повышение прибыли организации;

Коммерческо-производственные – рост объемов производства;

Научно-технические – рост производительности и внедрение новых технологий.

Структура системы управления персоналом с точки зрения ее функций предполагает построение четкой структуры системы управления персоналом без которой невозможно понимание функций, которые она призвана выполнять.

Так, все функции можно разделить на условные группы, отвечающие за определенную задачу:

- управленческая функция;
- нормативно-правовая;
- координирующая;
- аналитическая;
- подбор персонала;
- управление трудовыми отношениями;
- охрана труда;
- образовательная функция;
- управление мотивацией.

Система управления должна выполнять все операции по работе с сотрудниками компании. Так, оптимальным станет вариант, где каждая функция реализована отдельной подсистемой, а вся совокупность подсистем находится в постоянном взаимодействии.

В качестве подсистем могут выступать разные отделы компании, которые отвечают за те или иные кадровые мероприятия:

- учет персонала,
- планирование,
- общее управление кадрами и их развитие,
- учет и управление организационными отношениями,
- обеспечение прав сотрудников.

Указанные подсистемы будут полностью соответствовать функциям, которые должна выполнять система управления кадрами.

Формирование системы управления персоналом – одна из главных задач менеджмента организации. Организационная структура управления персоналом проходит определенные этапы формирования:

А) Структурирование целей системы – определение целей сотрудников и компании и предпринимаются меры для их максимального сближения.

Б) Определение функций системы.

В) Анализ состава подсистем и реализация их взаимосвязи.

Г) Наделение подсистем правами и ответственностью.

Д) Исследование функций подсистем и оценка их оптимального количества.

Е) Построение организационной структуры – важными моментами здесь будут определение количества сотрудников, учет специфики деятельности

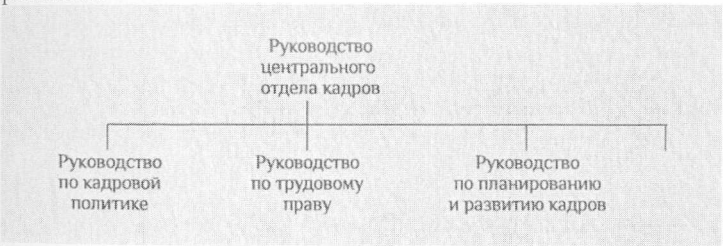
компании, социальные и квалификационные характеристики персонала, финансовые возможности организации.

Организационная структура системы управления персоналом определяет, как происходит движение информации внутри компании и принятие управленческих решений, упорядочивает происходящие процессы и помогает равномерно распределить обязанности и ответственность между различными отделами и сотрудниками.

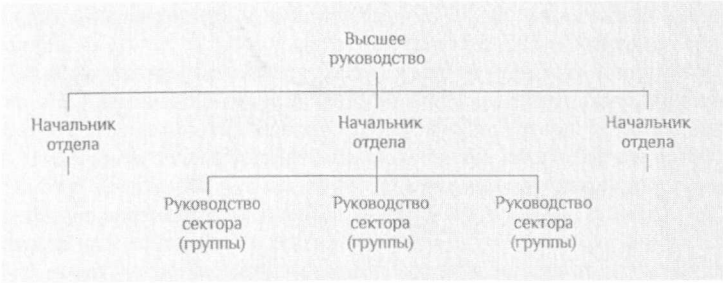
Как правило, структуру выстраивают, исходя из размеров компании. Она может состоять из одного отдела и руководящего менеджера или же включать несколько отдельных функциональных элементов. Связи между подразделениями могут различаться по периодичности, содержанию и материальным носителям.

Чаще всего на практике используют такие модели как элементарная, линейная, функциональная и матричная структуры.

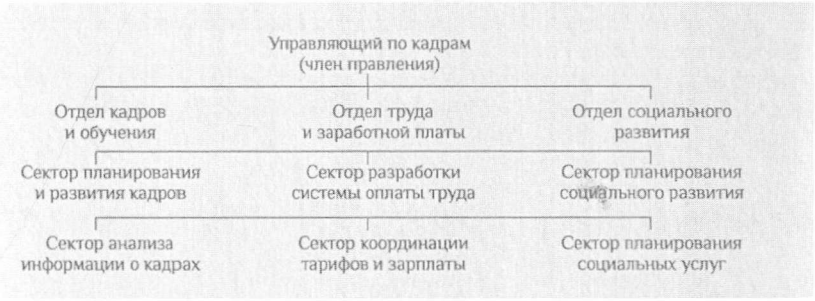
Элементарная структура системы управления персоналом: Является типичной для небольших фирм, филиалов или обособленных отделений и отражает подчинительную связь руководства и исполнителя. Подобная структура позволяет работникам оперативно реагировать на любые внешние изменения. Преимуществами можно считать неформальный подход к стимулированию и контроль за работой сотрудников. Однако при таком раскладе у руководителя почти не остается времени заниматься стратегическим планированием.



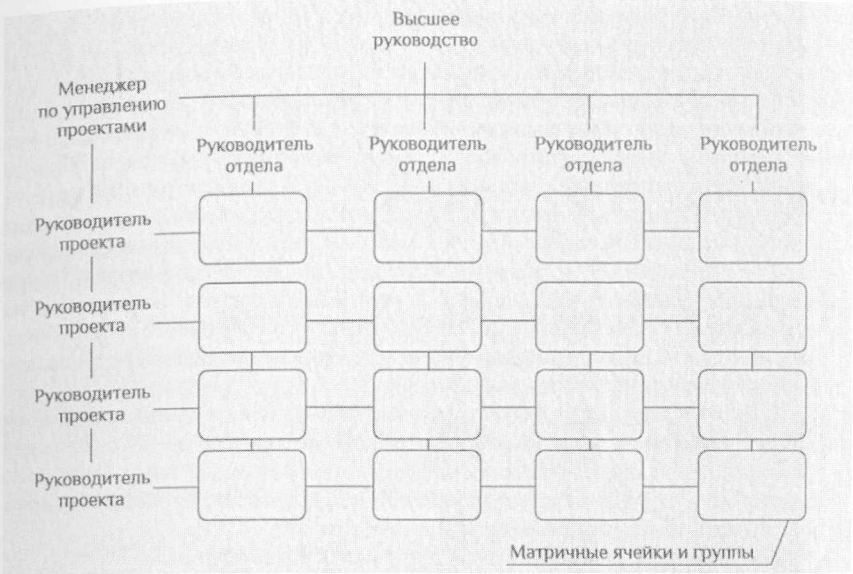
Линейная организационная структура управления персоналом: Рассматриваемая структура содержит только один тип связей – вертикальный и дает сотрудникам возможность работать автономно, что является характерной чертой частного бизнеса. Такой подход может быть эффективным, когда выполняемые работниками задачи можно назвать однотипными.



Функциональная организационная структура системы управления персоналом: Характерна для компаний с функциональным разделением обязанностей. Данная структура обеспечивает руководителя большей свободой и временем для решения стратегических задач, и, поскольку существует специализация, появляются благоприятные условия для достижения высоких результатов труда. Недостатком системы может быть разделение сгруппированных работ и развитие вертикальных связей в ущерб горизонтальным.



Матричная структура системы управления персоналом: Возникла для перестроения системы управления таким образом, чтобы элементом считалась не отдельная функция, а вся многофункциональная команда. Несколько сотрудников здесь отвечают за соответствие всей компании запросам клиента и требованиям рынка. Существенным недостатком такой организации является то, что группы чаще всего неустойчивы, а руководители и специалисты часто меняются. В такой системе сложно заниматься развитием персонала или осуществлять какой-либо контроль.



Адаптивная (органическая) структура управления персоналом стала применяться относительно недавно. Ей присущи гибкость, способность адаптироваться к внешним условиям. Этот вид организации управления может быть представлен проектной структурой, суть которой заключается в подборе команды для осуществления одного проекта в заданные сроки.

Для любой из рассмотренных структур характерны три элемента:

1) Стратегический блок, включающий концепцию, стратегию и политику компании

2) Содержательный блок, состоящий из конкретных мероприятий, процедур и инструментов управления персоналом. В этом блоке происходит реализация стратегии

3) Обеспечивающий блок, предназначенный для поддержания оптимальных условий для развития системы. В этот блок входит обеспечение по делопроизводству, информационное, техническое и материальное, кадровое и методико-нормативное обеспечение.

Рассмотрим место отдела кадров структуре управления персоналом. Обычно, система управления персоналом состоит из следующих подразделений:

- отдел кадров;
- юридический отдел;
- служба оценки и оплаты труда;
- отдел социальной защиты;
- отдел организации труда;
- служба охраны труда;

- служба охраны окружающей среды;
- отдел обучения и развития;
- отдел производства и управления;
- служба научно-технической информации.

Как правило, организационный статус кадровой службы напрямую зависит от финансового положения и возможностей компании, направления ее деятельности и позиции руководителя. Важно понимать, что структура управления персоналом может изменяться и совершенствоваться параллельно с другими изменениями, происходящими в компании. Уменьшение дистанции между руководством и сотрудниками, повышение взаимопонимания, налаживание горизонтальных связей – все это позитивно сказывается на развитии компании в целом, но нужно учесть, что внедрение и разработка новых методов должно производиться постепенно и одинаково доступно для всех участников трудового процесса.

Грамотно построенная организационная структура системы управления персоналом может быстро повысить эффективность компании, с большей точностью планировать и корректировать стратегические шаги, экономно использовать ресурсы. Система управления персонала может стать весомым конкурентным преимуществом организации.

На структуру влияют факторы среды управления персоналом.

1. Факторы внешней среды – те, над которыми организация обладает очень незначительным контролем или вовсе не обладает таковым:

– Законодательство (ТК; трудовые отношения)
– Рабочая сила (предложение, существующее на рынке труда; экономически активное население)
– Общественные нормы не правового характера (мораль, религия, общественное мнение, культура). Социальная ответственность компаний: удовлетворение потребностей общества
– Профсоюзы
– Учредители и собственники организаций
– Конкуренты («охота за головами»)
– Потребители
– Технологии
– Экономическая ситуация на макро- мезо- и региональном уровнях (инфляция, темпы роста, стадия экономического цикла и т.д.)

2. Факторы внутренней среды – те, которыми организация в состоянии управлять:

– Миссия
– Политика компании в области управления человеческими ресурсами
– Корпоративная культура
– Стиль управления высшего менеджмента
– Работники
– Неформальные организации
– Другие структурные подразделения компании

Динамизм внутренней среды организации также является весомым фактором, определяющим организационную структуру управления персоналом. Так, если внутренняя среда стабильна и в ней наблюдаются незначительные изменения, то могут применяться организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. Если же внутренняя среда динамична, то организационная структура управления персоналом должна обладать гибкостью и способностью быстро реагировать на эти изменения. В частности, она должна предполагать высокий уровень децентрализации и наличие больших прав у руководителей структурных подразделений в принятии управленческих решений.

Тема 3. Обеспечение системы управления персоналом

3.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом
3.2. Информационное обеспечение службы управления персоналом
3.3. Техническое обеспечение системы управления персоналом
3.4. Правовое обеспечение системы управления персоналом

3.1. Кадровое обеспечение системы управления персоналом.

Кадровое обеспечение системы управления персоналом - необходимый количественный и качественный состав работников кадровой службы организации.

Уровень кадровой работы в организации зависит от профессиональной компетентности специалистов кадровых служб.

Характеристика кадрового обеспечения современных организаций разнообразна и зависит от формы собственности. Практика показывает, что на предприятиях с преобладанием государственной собственности работники системы управления персоналом имеют низкий уровень образования и профессиональной подготовки, недостаточно компетентны в принятии решений по кадровым вопросам, неблагоприятен их возрастной состав, имеют низкий уровень оплаты труда, высокую текучесть. Переход к акционерной и частной собственности привел к улучшению качественного состава работников служб управления персоналом с точки зрения их профессионального уровня, образования, возраста, новых идей, методов работы с персоналом, повысил заинтересованность в результатах их труда.

При определении качественного состава кадровых служб следует учитывать названия должностей, предусмотренных для этих служб классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов, введенным в действие. Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и Уставом организации.

При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы, влияющие на кадровое обеспечение: общая численность работников организации; конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности

(производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов; соц. характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие разных категорий - рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация; сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.); техническое обеспечение управленческого труда и др.

Работники службы управления персоналом должны:

- хорошо знать трудовое законодательство, методические, нормативные и другие материалы, касающиеся работы с персоналом, учета личного состава; основы педагогики, социологии и психологии труда; передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;
- владеть современными методами оценки персонала, профориентационной работы, долгосрочного и оперативного планирования работы с персоналом, регламентации функций структурных подразделений и работников; социальными технологиями управления;
- иметь ясное представление о перспективах развития предприятия, рынка, конъюнктуры; об основах научной организации труда, производства и управления; о структуре предприятия и основных функциях структурных подразделений.

Сложность управления персоналом в организации в современных условиях предопределяет новый уровень требований, предъявляемых к руководителю кадровой службы. Вот почему в процветающих организациях фирмах вводятся должности руководителей (директоров, зам. директоров и т.д.) кадровой службы, которые должны обладать высокими профессиональными навыками.

Зарубежный опыт показывает, что в службах управления персоналом занято **от 1 до 1,2%** общей численности работников организаций, фирм, компаний. В качестве тенденции, характерной для зарубежных компаний, можно отметить не абсолютный, а относительный рост численности кадровых служб.

Таблица 1 - Обязанности руководителя кадровой службы

Руководитель кадровой службы организации должен	
быть	Проводником кадровой и социальной политики; социальным лидером коллектива; выразителем корпоративного духа организации
иметь	Высокие моральные качества; Выраженные способности к работе с людьми; Высшее образование и специальную психолого-педагогическую подготовку; Опыт кадровой и руководящей работы; Развитые организаторские, коммуникативные и познавательные способности
знать	Основы технологии производства, экономику, организацию труда и управление производством; Задачи, стоящие перед организацией и отраслью, перспективы их развития; Принципы кадровой политики, формы и методы планирования и организации работы с кадрами; основы хозяйственного и трудового законодательства; Основы социальной психологии, социологию и психологию труда; Основы производственной педагогики;
владеть	методами организации труда и управления, техникой управления кадрами, методами мотивации; методами оценки личностных и деловых качеств работников, результатов коллективной работы; практикой применения основ законодательства в работе с кадрами; методами организации воспитательной работы в коллективе; методами и техникой публичных выступлений, способами мобилизующего воздействия на коллектив
иметь ясное представление	О методах исследования и анализа социально-психологических процессов на производстве; о применении техники в управлении кадрами и социальными процессами в трудовом коллективе; О принципах работы с общественными организациями

Организации самостоятельно определяют численность работников, их профессиональный и квалификационный состав, утверждают штаты, необходимо знать методы расчета численности работников системы управления персоналом организации.

Количественный состав службы управления персоналом определяется организационно-штатными структурами и уставом организации. При расчете необходимой численности штатных работников кадровой службы учитываются следующие факторы:

– общая численность работников организации;

– конкретные условия и характерные особенности организации, связанные со сферой ее деятельности (производственной, банковской, торговой, страховой и т.д.), масштабами, разновидностями отдельных производств, наличием филиалов;

– социальная характеристика организации, структурный состав ее работников (наличие различных категорий - рабочих, специалистов с высшим и средним специальным образованием, научных работников), их квалификация;

– сложность и комплексность решаемых задач по управлению персоналом (стратегическое планирование, выработка кадровой политики, организация обучения и т.п.);

– техническое обеспечение управленческого труда и др.

В связи с тем, что организации самостоятельно определяют численность работников по функциям управления, их профессиональный и квалификационный состав, а также утверждают штаты, все существующие методы расчета численности управленческих работников носят в основном рекомендательный характер.

Одним из наиболее распространенных и доступных методов расчета численности работников кадровой службы является ее определение через затраты труда (времени) на выполнение управленческих работ, т.е. через трудоемкость.

В свою очередь, трудоемкость работ по управлению персоналом можно определить, используя следующие методы: нормативный; с помощью фотографии рабочего времени или хронометража; расчетно-аналитический; метод аналогий; экспертный.

Зная нормативную (либо расчетную) трудоемкость работ, выполняемых в течение года в отделе кадров, можно рассчитать

численность отдела (Ч) по формуле:

$Ч = Т * К / Фп$

где Т - общая трудоемкость всех работ, выполняемых за год в отделе кадров, чел.-ч;

К - коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение работ, не предусмотренных в Т ($К \approx 1,15$);

Фп - полезный фонд рабочего времени одного работника за год, ч (в среднем принимается равным 1910 ч, но ежегодно уточняется).

Расчет количественной потребности в специалистах по управлению персоналом проводится одновременно с определением качественной потребности в них, т.е. потребности в работниках определенных профессий, специальностей, квалификации.

Отечественные кадровые службы в основном держатся около нижней планки этого показателя - **100 человек на одного специалиста** по управлению персоналом[3]. Принятие же решения о создании специализированной службы по персоналу в каждом конкретном случае определяется особенностями организации, в частности наличием стратегии управления в целом.

---

[3] В разных странах сложилось следующее среднее соотношение: в США на 100 - 150 работающих в организации приходится один работник кадровой службы; в Германии на 130—150 работающих — один работник; во Франции на 130 работающих — один работник; в Японии на 100 работающих — 2,7 работника. Указанные соотношения являются средними и могут существенно различаться по отраслям, секторам и сферам деятельности.

В качестве тенденции, характерной для зарубежных фирм, можно отметить не абсолютный, а относительный рост численности кадровых служб. Среди причин, повлиявших на повышение эффективности работы кадровых служб и ограничивших рост числа их работников, можно отметить две основные. Первая -перевод работы с кадрами в ведущих фирмах и корпорациях на современную информационно-техническую базу. Вторая - развитие управленческой инфраструктуры, помогающей извне реализовать наиболее сложные направления кадровой работы. В эту инфраструктуру входят организации по подготовке и повышению квалификации специалистов кадровых служб на стороне, консультативные фирмы по вопросам кадровой работы, внешние центры по деловой оценке и т.д. По данным обследований, американские корпорации расходовали 10% бюджета кадровых служб на оплату услуг сторонним организациям для содействия их работе. По отдельным функциям больше 30% объема работ кадровых служб выполняют внешние организации.

Характерная особенность зарубежных кадровых служб заключается и в том, что многие работники компаний, участвуя в подготовке и реализации кадровых решений в рамках деятельности служб управления персоналом, не состоят в ее штате. Это, например, значительная часть профессоров и преподавателей учебных центров и университетов, инженеров - участников «вербовочных бригад» в вузах и т.д.

При создании эффективной системы управления персоналом необходимо учитывать следующее: в обществе, которое трансформируется, процесс обучения кадровиков и освоения ими новых методов управления должен стать осознанным и непрерывным; кадровики обязаны знать социокультурные особенности среды, в которой они работают, и то, чем она отличается от «остального мира»; отечественные специалисты по кадрам должны владеть основами зарубежной теории и практики управления и уметь соотносить их с реалиями культуры; ценя свой накопленный опыт, кадровики должны адаптировать его к имеющимся экономическим условиям с учетом новой западной технологии; не следует механически копировать зарубежные методы управления персоналом.

Главные функции процесса управления персоналом, реализуемые на разных уровнях системы управления организацией, - выработка решений и контроль за их исполнением. Именно необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, т. е. функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления – как информационную систему.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена.

3.2. Информационное обеспечение службы управления персоналом

Информационное обеспечение системы управления персоналом представляет собой совокупность реализованных решений по объему, размещению и формам организации информации, циркулирующей в системе управления при ее функционировании. Оно включает оперативную информацию, нормативно-справочную информацию, классификаторы технико-экономической информации и системы документации (унифицированные и специальные).

Главными функциями процесса управления персоналом, реализуемыми на разных уровнях системы управления организацией, являются выработка решений и контроль за их исполнением. Необходимость обеспечения выполнения этих функций дает возможность рассматривать управление персоналом как информационный процесс, т.е. функционально включающий получение, передачу, обработку (преобразование), хранение и использование информации, а саму иерархическую систему управления - как информационную систему.

Процесс управления персоналом можно представить в виде множества согласованных, постоянно принимаемых и реализуемых решений, направленных в конечном счете на достижение главной цели функционирования организации. Выработка каждого из этих решений должна быть информационно обеспечена. При проектировании и разработке информационного обеспечения наиболее актуальным является установление состава и структуры информации, необходимой и достаточной для принятой технологии управления.

Для того чтобы служба управления персоналом могла успешно выполнять свои функции, необходимо соблюдать следующие требования, предъявляемые к качеству информации:

Комплексность – информация должна комплексно отражать все стороны деятельности службы: техническую, технологическую, организационную, экономическую и социальную во взаимосвязи с внешними условиями.

Оперативность – получение входной информации должно происходить одновременно с протеканием процесса в управляемой системе или совпадать с моментом ее завершения.

Систематичность – требуемая информация должна поступать систематически и непрерывно (по возможности).

Достоверность – информация должна формироваться в ходе достаточно точных измерений.

Информационное обеспечение кадровой службы укрупненно подразделяется на внемашинное и внутримашинное.

Внемашинное информационное обеспечение включает: систему классификации и кодирования информации; системы управленческой документации; систему организации, хранения, внесения изменений в документацию.

Внемашинная информационная база представляет собой совокупность сообщений, сигналов и документов в форме, воспринимаемой человеком непосредственно, без применения компьютерных систем и оргтехники.

Во внемашинной сфере в процессе управления обмен информацией реализуется в виде движения документов между управляемой и управляющей системами: от органа управления к объекту следуют документы, содержащие плановую информацию (приказы, распоряжения, плановые задания и т.д.); по линии обратной связи - от объекта к органу управления - следуют документы, содержащие учетно-отчетную информацию (информация о текущем или прошлом состоянии объекта управления).

Внутримашинное информационное обеспечение содержит массивы данных, формирующие информационную базу системы на машинных носителях, а также систему программ организации, накопления, ведения и доступа к информации этих массивов.

Основным элементом внутримашинного информационного обеспечения является информационный массив, представляющий собой совокупность однородных записей.

В последнее время широкое распространение получило использование персональных компьютеров в структурных подразделениях организаций, в том числе в кадровых службах. В этой связи одной из центральных проблем проектирования информационного обеспечения службы управления персоналом является организация данных в памяти компьютера.

Банк данных строится из баз данных, каждая из которых представляет собой совокупность данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования данными. В базе данных накапливается и постоянно обновляется информация в виде небольшого числа массивов, каждый из которых ориентирован на использование при решении многих задач управления.

К разработке информационного обеспечения службы управления персоналом предъявляется ряд организационно-методических требований: рациональная интеграция обработки информации при минимальном дублировании информации в информационной базе, сокращение числа форм документов; возможность машинной обработки информации, содержащейся в документах и во внутримашинной сфере; необходимая избыточность информационного обеспечения, позволяющая пользователям различного уровня получать информацию с различной степенью детализации.

В этой связи открывается возможность использования разработанных компьютерных программ.

3.3. Техническое обеспечение системы управления персоналом.

Основу технического обеспечения системы управления персоналом организации составляет комплекс технических средств.

Комплекс технических средств (КТС) - совокупность технических средств сбора, регистрации, накопления, передачи, обработки, вывода и представления информации, а также средств оргтехники.

КТС должен обеспечивать решение задач управления с минимальными трудовыми и стоимостными затратами, с заданной точностью и достоверностью, в установленные сроки. Эффективность функционирования кадровой службы при использовании КТС должна обеспечиваться как за счет повышения производительности труда персонала службы, так и за счет возможности использования экономико-математических методов решения задач управления на основе более полной и точной информации.

КТС должен обладать информационной, программной и технической совместимостью входящих в него средств; адаптируемостью к условиям функционирования кадровой службы; возможностью расширения с целью подключения новых устройств.

Исходными данными для выбора технических средств являются:

- характеристики задач, предназначенных для решения кадровой службой организации;
- характеристики технологического процесса обработки информации;
- технические характеристики оборудования, которое может быть использовано как составная часть КТС кадровой службы.

Основными характеристиками задач, которые должны учитываться при выборе оборудования, являются: носители входной и выходной информации (документы, бланки, машинные носители информации и т.д.); объем входной и выходной информации по указанным носителям; объемы вычислительных работ; сроки выполнения работ по решению задач управления персоналом; формы и способы представления результатов решения задач пользователям.

При выборе оборудования следует учитывать назначение и состав комплектов оборудования и его основные характеристики: производительность при выполнении технологических операций; надежность работы; совместимость работы оборудования различных типов, в том числе персональных компьютеров; стоимость оборудования; состав и количество обслуживающего персонала; площадь, требуемая для размещения оборудования.

Состав и последовательность операций по выбору технических средств для их использования в службе управления персоналом включает:

- определение видов работ, которые необходимо выполнять с использованием технических средств или автоматизировать;
- определение требований, предъявляемых к техническим средствам. Обоснование состава показателей, характеризующих предъявляемые требования к техническим средствам;
- формирование перечня технических средств, выпускаемых отечественными и зарубежными фирмами, использование которых позволяет достичь целей автоматизации рассматриваемых работ в кадровой службе и решить соответствующие задачи;

– определение показателей качества и функциональных возможностей технических средств в рамках сформированного перечня.

Особый подход необходим к определению потребности кадровой службы в персональных компьютерах. Выбор компьютеров должен согласовываться с компьютерными представлениями сервисных центров. Более подробное рассмотрение представлено в Практикуме учебного пособия!

3.4. Правовое обеспечение системы управления персоналом.

Работа с персоналом, как и другая область управления, имеет свои правовые основы. Они выступают регулятором взаимоотношений между всеми категориями работников, являются одной из главных гарантий соблюдения прав граждан, дают возможность повышать эффективность работы, способствуют борьбе с субъективизмом и произволом.

Правовое обеспечение системы управления персоналом – использование средств и форм юридического воздействия на объекты управления персоналом с целью достижения эффективного управления.

Под источниками права подразумеваются акты, в которых выражены нормы соответствующей отрасли права. Они классифицируются в следующей последовательности: конституция, закон, указ, постановление, кодекс, устав, положение, решение.

Правовое регулирование работы с персоналом отражено в государственном, административном и трудовом праве. В административном и трудовом праве кадровые вопросы решаются более широко, чем в государственном. Деятельность кадровых служб в большей мере основывается на трудовом праве. Оно определяет порядок установления и прекращения трудовых правоотношений работников, порядок организации их труда в организациях, устанавливает продолжительность рабочего дня, размеры оплаты труда не ниже установленного законом минимального размера; правила внутреннего трудового распорядка; предусматривает меры поощрения за добросовестный труд и меры наказания за нарушение дисциплины труда; определяет порядок рассмотрения трудовых споров и устанавливает обязательные правила охраны труда.

В соответствии с Конституцией Кыргызской Республики[4] Кыргызстан является суверенным, демократическим, правовым, светским, унитарным, социальным государством.

Кыргызская Республика уважает и обеспечивает всем лицам, находящимся в пределах ее территории и под ее юрисдикцией, права и свободы человека.

Каждый имеет право на свободу труда, распоряжаться своими способностями к труду, на выбор профессии и рода занятий, охрану и условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены, а также право на

[4]Конституция КР введена в действие Законом КР от 27 июня 2010 года. Принята референдумом (всенародным голосованием) 27 июня 2010 года.

вознаграждение за труд не ниже установленного законом прожиточного минимума.

Все основные нормы трудового права объединены и изложены в Трудовом Кодексе. В Кыргызстане действует Трудовой кодекс Кыргызской Республики[5] введенный в действие Законом КР от 4 августа 2004 года N 107 (по состоянию на 5 июля 2012 года). Он состоит из 44 глав, объединенных в 9 разделов, включает 446 статей.

Закон «Об охране труда» принятый Жогорку Кенешем Кыргызской Республики 19 июня 2003 года устанавливает правовые основы регулирования отношений в области охраны труда между работодателями и работниками и направлен на создание условий труда, соответствующих требованиям сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

Правовое обеспечение включает:

- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда и трудовых отношений;
- разработку и утверждение локальных нормативных и ненормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;
- подготовку предложений об изменении действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации.

Осуществление правового обеспечения в организации возлагается на ее руководителя и других должностных лиц в пределах предоставленных им прав и полномочий при осуществлении ими организационно-распорядительных, административно-хозяйственных, трудовых и других функций), а также на руководителя системы управления персоналом и ее работников по вопросам, входящим в их компетенцию. Головным подразделением по ведению правовой работы в области трудового законодательства является юридический отдел. Одно из специфических условий работы кадровых служб заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и т.п. — все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей всех участников трудовых отношений. Это достигается путем установления правовых норм централизованного или локального характера.

В трудовом законодательстве преобладающее место занимают акты централизованного регулирования — Кодекс законов о труде, постановления правительства, акты Министерства труда, Государственной кадровой службы

---

[5]Трудовой кодекс Кыргызской Республики, г. Бишкек, от 4 августа 2004 года N 106 В редакции Законов КР от 8 октября 2004 года № 181 -20 ноября 2017 года N 190. http://cbd.minjust.gov.kg

КР. Вместе с тем есть вопросы труда, которые могут решаться при помощи локальных правовых норм, принятых в каждой организации.

В условиях рыночных отношений сфера локального регулирования неуклонно расширяется. К таким актам относятся: приказы руководителя организации по кадровым вопросам (по приему, увольнениям, переводам), положения о подразделениях, должностные инструкции, стандарты организации и др.

Основные задачи юридического отдела в этой области таковы:

– разработка проектов нормативных актов организации;

– правовая экспертиза нормативных актов, разработанных в системе управления персоналом, на соответствие требованиям законодательства и визирование их;

– организация систематизированного учета и хранения законодательных и нормативных актов, поступающих в организацию и издаваемых ею;

– информирование подразделений и служб о действующем законодательстве о труде;

– разъяснение действующего трудового законодательства и порядка его применения.

В систему нормативных актов о труде входят соглашения генеральные, отраслевые (тарифные), специальные (региональные), коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно в организациях.

Остановимся на одном из основных документов, регулирующих правовые отношения между работником и работодателем – **трудовой договор**.

В трудовой договор должны быть включен следующие пункты:

1)должность, которую вы будете занимать;

2)ваши обязанности, как перед начальством, так и перед нижестоящими работниками;

3) ваши права на службе, т.е., что вам можно и чего нельзя. Например, можете ли вы принимать ответственные решения;

4) условия труда (продолжительность рабочего дня, опасна ли работа для вашего здоровья и т.д.);

5) условия оплаты труда.

В трудовой договор также могут входить пункты, охватывающие бытовую сторону вопроса. Это может быть предоставление жилой площади, выделение средств передвижения (служебный автомобиль), денежных средств, предоставление некоторых льгот в т.д.

Так же существует *внутренний трудовой распорядок* - это перечисление, в определенном порядке, необходимых действий для успешной работы трудового коллектива, или, другими словами расписание рабочего дня.

Правила внутреннего трудового распорядка - порядок приема и увольнения, время труда и отдыха, поощрения и взыскания, разглашение служебной и коммерческой информации. Исходные данные для составления правил: Конституция, Трудовой кодекс, Указы президента, постановления правительства по труду и социальным вопросам, соглашения региональные,

отраслевые и др., устав организации, договор учредителей организации, философия организации, коллективный договор.

Внутренний трудовой распорядок состоит из правил, которыми охвачены следующие вопросы:

1) права и обязанности рабочих;

2) права и обязанности администрации;

3) нормы, касающиеся рабочего времени и его использования,

4) специфические правила некоторых отраслей и производства.

Основными нормативными актами, которыми следует руководствоваться при выполнении определенных операций, являются технические инструкции (правила технической эксплуатации), составляемые обычно на основе типовых. Примером могут служить инструкции по технике безопасности, которые обычно состоят из следующих разделов:

а) общие положения,

б) требования по технике безопасности перед началом работы;

в) требования по технике безопасности в процессе работы;

г) требования по технике безопасности после окончания работы.

Инструкция может включать и другие разделы, например, о порядке оказания доврачебной помощи при несчастных случаях. При изменении технологического процесса или включении в него дополнительных операций, либо замене старого оборудования на современное администрация предприятия должна внести необходимые изменения и дополнения в тексты инструкций по технике безопасности. Причем за этими изменениями должен следить либо инженер по технике безопасности, либо лицо, ответственное за технику безопасности.

Конкретные трудовые права и обязанности отдельных категорий инженерно-технических работников и служащих закрепляются в соответствующих положениях о должностях или в должностных инструкциях, которые являются эффективным средством совершенствования организации труда.

В практике централизованного и локального регулирования труда руководящих работников и специалистов выработана структура должностных инструкций, включающая следующие разделы:

I. общие положения;

II. обязанности;

III. основные права.

Описанные выше документы затрагивают все стороны жизни трудового коллектива. Одной из таких сторон является поощрение за добросовестный труд.

Работник точно выполняет свои трудовые обязанности: вовремя приходит на работу; своевременно исполняет распоряжения администрации; выполняет нормы выработки; выпускает продукцию надлежащего качества; соблюдает технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии и т.д. Поощрению подлежат работники, которые «выделяются» на фоне всех остальных. Также поощрению

подлежат работники с продолжительным стажем работы, но не всякой, а безупречной.

Но существует «оборотная сторона медали». Ею является нарушение трудовой дисциплины. Это - неисполнение (ненадлежащее исполнение) только таких обязанностей, которые непосредственно закреплены трудовым законодательством, правилами внутреннего трудового распорядка, техническими правилами, должностными инструкциями, вытекают из трудового договора, заключенного данным работником я конкретным предприятием.

Если действия работника не нарушают требования правовых предписаний, совершаются в рамках законодательства, ни о каком нарушении трудовой дисциплины не может быть и речи.

Нарушением трудовой дисциплины считается лишь неисполнение трудовых обязанностей по вине работника. Например, рабочий допустил брак. Причина - поручение администрацией работы, к выполнению которой он не был подготовлен, или необеспеченность его необходимыми инструментами, материалами, приспособлениями. Здесь нет вины рабочего, а, следовательно, и нет нарушения трудовой дисциплины.

Если все-таки произошло нарушение трудовой дисциплины, то администрация к виновному работнику может применить следующие виды дисциплинарных взысканий: замечание, выговор, строгий выговор, перевод на нижеоплачиваемую работу на срок до трех месяцев или смещение на низшую должность на тот же срок, либо увольнение.

Каждый из видов включает в себя несколько предыдущих, но может применяться и без вынесения предшествующих взысканий. Последние два вида используются достаточно редко, но в особых случаях это единственно возможный выход.

Кроме взысканий к нарушителям может применяться и ряд других мер. Среди них следующие:

- уменьшение очередного отпуска за прогул;
- лишение премий;
- лишение вознаграждения;
- лишение вознаграждения за выслугу лет;
- перенос очереди на получение жилой площади;
- изменение времени предоставления ежегодного отпуска;
- непредставление льготных путевок в санатории и дома отдыха.

Как правило, трудовая деятельность любого человека не может быть совершенно бесконфликтной. На практике часто возникают спорные ситуации, требующие разрешения. Между тем в ходе трудового процесса, независимо от проблемы высвобождения работников, возникают немало коллизий спорного характера: прием на работу, переводы, наложение дисциплинарных взысканий, взыскание ущерба, причиненного работником своему предприятию, - все это обстоятельства, в ходе которых возможно возникновение трудовых споров.

Что же следует считать трудовым спором, каковы причины, его порождающие?

Трудовые споры - это разногласия между работниками и администрацией, переданные на разрешение уполномоченному органу. Обычно считают, что трудовые споры обусловлены несколькими обстоятельствами: несоблюдение закона и нарушение прав работников со стороны администрации, недостаткам в законодательстве, по вине сотрудника.

Если возник трудовой спор, то для его разрешения работник может обратиться в органы, рассматривающие трудовые споры. К нем относятся следующие органы:

1) комиссии по трудовым спорам;

2) профсоюзные комитеты предприятий, учреждений, организация;

3) районные (городские) народные суды;

4) вышестоящее в порядке подчиненности органы (по спорам некоторых категории работников).

Комиссия по трудовым спорам образуются на предприятиях, в учреждениях и организациях, образуется из равного числа постоянных представителей профсоюзного комитета и администраций.

Специальной формы обращения в комиссию закон не предусматривает, но в нем должны быть указаны: наименование КТС, фамилия, имя, отчество в должность работника, содержание спора с указанием на то, что он не был разрешен путем непосредственных переговоров с администраций, требования работника, подпись и дата. К заявлению могут быть приложены документы, а также указано на необходимость вызова свидетелей.

Профсоюзные комитеты также относятся к органам разрешения трудовых споров, если споры до этого рассматривались в комиссии. Профсоюзный комитет должен рассматривать жалобы или заявления на своем заседании с вызовом работника и других заинтересованных лиц. Профсоюзный комитет вправе:

1. разрешить трудовой спор по существу, если в комиссии не было достигнуто соглашения,
2. оставить в силе решение КТС или отменить его, вынести постановление по существу спора.

Районный (городской) народный суд рассматривает трудовые споры в следующих случаях:

а) трудовой спор подлежит обязательному рассмотрению и был рассмотрен как в комиссии, так и в профсоюзном комитете;

б) трудовой спор по закону может рассматриваться в суде без обращения в комиссию и профсоюзный комитет.

Судебное рассмотрение трудового спора обусловлено рядом особых процессуальных гарантий для работника: он освобождается от уплаты судебных расходов в пользу государства; дело рассматривается в сокращенные сроки, а решение по ряду трудовых споров подлежит немедленному исполнению и т.д.

Вышестоящий в порядке подчиненности орган может рассматривать трудовые споры, изъятые законом из ведения Комиссии, профсоюзных комитетов и подведомственности суда. Таким органом может являться как

непосредственно вышестоящий, так и любой другой орган, входящий в соответствующую управленческую структуру, вплоть до республиканского министерства либо иного ведомственного органа.

Таким образом, в случае нарушения трудовых прав работника он может обратиться за защитой в один из указанных юридических органов, поскольку судебная защита прав является высшей формой защиты прав.

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы, устанавливающие нормы, правила и требования и т.д., утвержденные в установленном порядке соответствующим органом или руководством организации.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом. Оно состоят в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Важнейшими из этих документов являются:

1) коллективный договор;
2) правила внутреннего трудового распорядка;
3) положение о подразделении,
4) должностная инструкция.

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами несут соответствующие подразделения аппарата управления организации.

Тема 4. Анализ кадрового потенциала

4.1. Кадровый потенциал и его оценка
4.2. Персонал предприятия
4.3. Анализ кадрового потенциала
4.4. Кадровая политика по управлению кадровым потенциалом

4.1. Кадровый потенциал и его оценка

Помимо терминов «трудовые ресурсы» и «персонал» в науке и практике экономики, социологии, управления с 80-х гг. XX в. применяется термин «трудовой потенциал» общества, отдельного работника. Это понятие является более объемным, разносторонним, его основой является термин «потенциал» — источник возможностей, средств, запаса.

Понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Категория «кадровый потенциал» рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса; как «носителя» общественных потребностей, выполняет функцию целеполагания, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики.

Понятие кадрового потенциала следует рассматривать в контексте с понятием потенциал вообще. Тогда кадровый потенциал - это возможности определенной категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед обществом, регионом, коллективом целями на определенном этапе развития. Такой подход к определению кадрового потенциала дает возможность всестороннего анализа любой категории кадров на основе объективных экономических законов в соответствии с выбранным объектом, предметом исследования, а также его целями и задачами.

Кадровый потенциал предприятия (от лат. potentia — возможность, мощность, сила) — это общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением возложенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия; это имеющиеся и потенциальные возможности работников, как целостной системы (коллектива), которые используются и могут быть использованы в определённый момент времени. Кадровый потенциал является составной частью трудового потенциала предприятия.[6]

Потенциал работника — профессиональные знания, умения и навыки, жизненный и производственный опыт, социально – психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности, и ряд других характеристик, которые могут позволить работнику соответствовать профессионально-должностным и психофизиологическим требованиям, и успешно выполнять производственные функции.

Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности.

Для определения потенциала сотрудника необходимо выделить все его обобщенные характеристики, влияющие прямо или косвенно на эффективность труда, оценить их значение и приоритетность.

Трудовой потенциал отдельного работника служит исходной единицей, образующей основу формирования трудовых потенциалов более высоких структурных уровней: организации, общества в целом.

Трудовой потенциал — располагаемые в настоящее время и предвидимые в будущем трудовые возможности, характеризуемые количеством трудоспособного населения, его профессионально-образовательным уровнем, другими качественными характеристиками.

Трудовой потенциал работника — это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия

[6] http://ru.wikipedia.org

в трудной деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

– **психофизиологическая составляющая**: состояние здоровья (физическое и психическое состояние, вес, режим и качество питания, занятие спортом, употребление алкоголя, курение), работоспособность, выносливость

– **социально-демографическая составляющая**: возраст, пол, семейное положение (семейный, одинокий, наличие детей, материальное положение семьи, микроклимат в семье)

– **квалификационная составляющая**: уровень образования, стаж работы, объем трудовых навыков, профессионализм, творческие способности

– **личностная составляющая**: отношение к труду (дисциплина, ответственность, инициативность), ценностные ориентации, тип темперамента, черты характера и др.

Трудовой потенциал работника не является постоянной величиной: он может как увеличиваться (по мере накопления новых знаний и навыков, улучшения условий труда), так и уменьшаться (при ужесточении режима работы, ухудшении здоровья и т.п.).

Для того чтобы наиболее полно и эффективно использовать трудовой потенциал коллектива организации в целом, необходимо выявить какой трудовой потенциал имеет каждый работник, как он меняется на различных этапах жизни, как количественно и качественно его измерить и какие условия необходимы для полной реализации этого потенциала.

Квалификационный потенциал работника — совокупность квалификационных характеристик работника (специализация, образование, повышение квалификации, уровень подготовки, опыта, знаний, навыков), определяющих степень его профессиональной подготовленности к качественному выполнению трудовой операции.

Квалификационный потенциал с одной стороны характеризует потенциальную возможность человека выполнять работу, определенной сложности (так например, в дипломе о высшем образовании отражается та должность, исходя из которой можно определить тот спектр вопросов, которые может решать работник), с другой — об уровне развития самого работника.

В структуре кадрового потенциала можно выделить ряд составляющих: физических, интеллектуальных, социальных, технологических и интегративных.

Физические - способности ограниченные определенными пределами работника и используются в значительной степени.

Интеллектуальные - способности чётких границ не имеют, используются лишь частично.

Социальные отношения и связи - порожденные коллективной деятельностью с учётом особенностей каждого сотрудника, могут и должны при определённых условиях порождать эффект, усиливающий потенциал кадров организации.

Социальная общность работников - образующая команду, отличается целостностью, выражающаяся в единых или согласованных целях, задачах, технологиях, потребностях и мотивах. Следовательно, социальный потенциал способствует развитию коммуникативных способностей персонала.

Интегративный потенциал - механизм компенсации отсутствующих или недостаточно развитых способностей.

Значительным фактором формирования потенциала является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности.

Оценка кадрового потенциала – выявление того, обладает ли организация человеческими ресурсами, наделенными соответствующими количественными и качественными характеристиками, достаточными для обеспечения нормального функционирования организации и ее развития.

Оценка кадрового потенциала включает:

- оценку укомплектованности кадрового состава в целом и по уровням управления, включая оценку обеспеченности технологических процессов персоналом;
- оценку соответствия уровня подготовленности персонала требованиям профессии, сферы деятельности, технологии работы и классификатору должностей;
- анализ структуры кадрового состава по социально-демографическим характеристикам;
- оценку текучести кадров и абсентизма[7], анализ данных об использовании рабочего времени;
- исследование и анализ социальных, санитарно-гигиенических, производственных и бытовых аспектов трудовой деятельности;
- диагностику основной ориентации управленческого персонала, распределения управленческих ролей и ролевого репертуара в групповой работе;
- проверку наличия управленческого и инновационного потенциала у сотрудников организации, их способности к обучению, наличия сверхнормативной активности и умения проектировать новые технологии реализации деятельности.

Значительным фактором формирования потенциала является профессиональный опыт, получаемый в период трудовой деятельности.

Для наибольшего раскрытия трудового потенциала важно организовать работу таким образом, чтобы интересы и стремления сотрудников воплощались путём достижения намеченных в организациии результатов. Кадровый

---

[7](absenteeism) Уклонение от работы без уважительной причины; часто это – однодневное отсутствие на работе в связи с болезнью, но без посещения врача. Абсентеизм наиболее распространен в крупных организациях, где может становиться серьезной проблемой. В целях борьбы с абсентеизмом некоторые организации ввели гибкий рабочий график, увеличили продолжительность ежегодных отпусков, в дополнение кнормальным вых одным установили персональные выходные дни и разработали специальные программы, поо щряющие присутствие на работе. https://dic.academic.ru

потенциал предприятия представляет собой ресурсный аспект социально-экономического развития предприятия.

Результаты деятельности современной организации непосредственным образом связаны с состоянием и степенью использования ее кадрового потенциала. При этом важную роль играют способы его формирования.

Рассмотрим схему формирования кадрового потенциала (Рис. 4.1.).

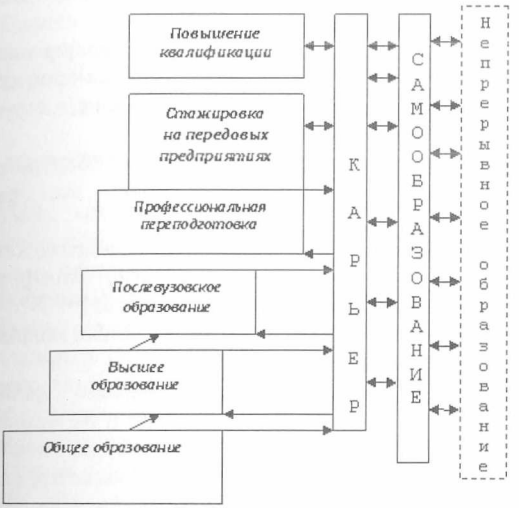


Рис. 4.1. Формирование кадрового потенциала

Естественно, что качество потенциала человека на каждом этапе карьеры существенно зависит от качества соответствующих компонентов этого потенциала. Система формирования кадрового потенциала должна быть многоаспектной и включать в себя комплекс мер, по обеспечению предприятия таким трудовым потенциалом, который был бы направлен на создание долгосрочных взаимовыгодных отношений с работниками организации.

4.2. Персонал предприятия

Персонал предприятия – основной состав квалифицированных работников предприятия, фирмы, организации. Обычно трудовой персонал предприятия подразделяют на производственный персонал и персонал, занятый в непроизводственных подразделениях.

Производственный персонал – работники, занятые в производстве и его обслуживании, - составляет основную часть трудовых ресурсов предприятия.

Работники производственного персонала в соответствии с Государственным классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ГКПДТР) и общереспубликанским классификатором

профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) ОК 008-98 (Постановление Нацстаткомитета Кыргызской Республики №21 от 12 июня 1998г); подразделяются на две основные группы: рабочие и служащие.

Самая многочисленная и основная категория производственного персонала – *рабочие* предприятия (фирмы) – лица (работники), непосредственно занятые созданием материальных ценностей или работами по оказанию производственных услуг и перемещению грузов. Рабочие подразделяются на основных и вспомогательных.

К *основным* относятся работники, непосредственно создающие товарную (валовую) продукцию предприятий и занятые в технологических процессах, то есть изменяющие формы, размеры, положение, состояние, структуру, физические, химические и другие свойства предметов труда.

К *вспомогательным* относятся рабочие, обслуживающие оборудования и рабочие места в производственных цехах, а также все рабочие вспомогательных цехов и хозяйств.

В свою очередь, вспомогательные работники могут подразделятся на функциональные группы: транспортную и погрузочную, контрольную, ремонтную, инструментальную, хозяйственную, складскую и т.п.

В группе служащих выделяют такие категории работающих, как руководители, специалисты и собственно служащие.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей предприятий, их структурных подразделений и их заместители по должностям ОКПДТР, имеющие код категории 1: директора, начальники, управляющие, менеджеры, главные специалисты (главный бухгалтер, главный механик и т.д.).

К *специалистам* относятся работники, занятые инженерно – техническими, экономическими работами, в частности инженеры, нормировщики, экономисты, бухгалтеры, юрисконсульты и т.д.

Служащие – работники, составляющие подготовку и оформление документов, учёт и контроль, хозяйственное обслуживание: делопроизводители, кассиры, табельщики, учётчики и т.д.

Соотношение различных категорий работников в их общей численности характеризует структуру кадров (персонала) предприятия, цеха, участка. Структура кадров также может определяться по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, квалификация, степень выполнения норм и т.д.

Профессионально – квалификационная структура персонала складывается по принципу профессионального и квалификационного разделения труда. Под *профессией* понимают вид трудовой деятельности, требующий определённых знаний и практических навыков. С пределах профессии выделяют специальности - вид деятельности, требующий дополнительных знаний и навыков для выполнения работы на конкретном участке производства (например, профессия токарь, а специальность – токарь – расточник, токарь - карусельщик, токарь – фрезеровщик).

Работники каждой профессии и специальности различаются уровнем квалификации. *Квалификация* характеризует меру овладения работниками данной профессией или специальностью и отражается в квалификационных (тарифных) разрядах, категориях. Тарифные разряды и категории также являются и показателями, характеризующими уровень сложности работ.

По уровню квалификации рабочие делятся на неквалифицированных, малоквалифицированных, квалифицированных и высоко квалифицированных.

Специалисты делятся по квалификационным категориям: специалист 1, 2, 3-й категории и без категории. Руководители подразделяются по структурам управления – на линейных и функциональных, по звеньям управления – высшего, среднего и низшего.

4.3. Анализ кадрового потенциала

Цель анализа: определить текущую и / или перспективную, т. е. стратегическую обеспеченность организации рабочей силой (человеческими ресурсами, персоналом).

Кадровый потенциал организации должен анализироваться с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и перспективных задач организации, оценки адекватности персонала стоящим перед фирмой задачам и возможностями обеспечения перспектив развития. Исходя из этого, критерии оценки кадрового потенциала и показатели, по которым осуществляется анализ, различны: с точки зрения текущих задач персонал может быть адекватным, с точки зрения перспективы – не соответствовать новому видению организации. Так, Ли Якокка за три года вынужден был уволить 33 из 35 высших менеджеров компании *Chrysler,* поскольку, по его мнению и мнению профессиональных экспертов – психологов, они не соответствовали новому образу фирмы, новым условиям организации труда и управления. При этом в расчет брались и опыт предыдущей работы человека, и его потенциал в части приобретения новых навыков организации работы и руководства[8].

Кадровый потенциал организации должен рассматриваться как общий уровень кадрового обеспечения возможностей существования и развития организации. Если по каждому направлению деятельности организации есть ключевой специалист, а групповой потенциал его команды позволяет надеяться на благополучное решение предстоящих проблем, это означает, что кадровый потенциал достаточен. Недостаток уровня существенных для успеха качеств у персонала хотя бы на одном направлении ставит под сомнение возможность достижения успеха всей организации. Потенциал каждого работника и группы уникален, поэтому анализ должен носить индивидуальный характер, с учетом специфики стоящих перед исполнителями задач и вытекающих из этого требований. В потенциал организации включаются в качестве компонентов потенциалы ключевых специалистов, руководителей, групп и коммуникативный потенциал, связанный с межгрупповым взаимодействием.

[8] Якокка Ли. Карьера менеджера. Минск: Парадокс, 1996. с. 200.

По существу, анализ кадрового потенциала – постоянная задача службы управления персоналом. Этот процесс неизбежен на стадии разработки стратегии, бизнес-плана, в случае принятия решений, связанных с изменениями в бизнесе, структуры организации.

К примеру, инновационная стратегия организации требует особого внимания к творческому потенциалу работников (собственно, творческий потенциал требуется при реализации любой стратегии, поскольку способность к постоянному развитию, улучшению на каждом рабочем месте рассматривается сейчас как основное конкурентное преимущество организации). Отсюда возникает задача выявления творческого потенциала каждого работника, формирования проектных команд, перехода к принципам обучающейся организации или к развивающему управлению персоналом.

В свою очередь, работа в команде требует компетентного ролевого распределения и полноты представленности ролей, развитых коммуникативных навыков у работников, ориентации на сотрудничество, и работа на этом уровне также должна быть включена в программу реализации стратегии. Может потребоваться и обучение персонала, повышение его квалификации, переквалификация.

В подобных случаях определяются требования к работникам, способным обеспечить реализацию стратегии (осуществляется прогностический анализ содержания труда, прогностическая профессиография[9] по всем или хотя бы по ключевым рабочим местам), и эти требования сравниваются с качествами работников, занимающих сейчас эти рабочие места. Разрабатывается подпрограмма обеспечения стратегии развития организации рабочей силой всех уровней и необходимых качеств.

Конечно, поиск рабочей силы для реализации стратегии не следует ограничивать рамками «работник на данном рабочем месте: соответствие перспективным требованиям по данному рабочему месту», поскольку даже внутренний рынок труда может предложить рабочую силу, более готовую к исполнению перспективных требований, но занимающую иные рабочие места, или сильно мотивированную к развитию. В случае невозможности удовлетворить потребности развития за счет собственного рынка труда необходим анализ потенциала внешнего рынка труда. При этом может оказаться, что на нем нет и не предвидится появление рабочей силы с нужными качествами, и такое положение дел может привести к пересмотру стратегии развития в сторону ее большей реалистичности в части трудового потенциала.

Наиболее полную картину состояния персонала дают периодические аттестации, методология проведения которых направлена на определение потенциала каждого работника, а общие результаты позволяют сделать любые разрезы для получения обоснованных выводов о состоянии и перспективах кадрового обеспечения деятельности фирмы. Напомним, что в процессе

---

[9]Профессиограмма – научно обоснованная совокупность требований, норм труда, предъявляемых к профессиональной деятельности человека. Прогностичность - ключевая характеристика эффективности любой оценочной процедуры.

аттестации определяются такие качества работника, как профессионально-квалификационный уровень, деловые качества, сложность выполняемой работы и конкретно достигнутые результаты. Каждый показатель представляет собой многофакторную оценку качества и рассчитывается на основе объективных и полученных экспертным методом параметров [17]. Об организации аттестации персонала предприятия мы расскажем в соответствующем разделе.

В контексте анализа трудового (кадрового) потенциала нас должен интересовать ответ на вопрос: способен ли имеющийся персонал организации обеспечить потребности ее развития, определяемые текущими и стратегическими планами?

Естественно, сначала определяются стратегия развития, стратегические потребности в персонале, затем потребности сравниваются с текущими качествами персонала. Поэтому нужно сравнение характеристик, качеств работников (профессионально-квалификационных, личностных), имеющихся у работников и требующихся для достижения перспективных целей.

При этом руководитель имеет следующие права и обязанности (Рис. 4.2).

Рис. 4.2. Права и обязанности руководителя кадровой службы

По параметрированным и персонифицированным расхождениям выносятся решения: о степени расхождения и возможностях и путях уменьшения расхождений, об источниках удовлетворения потребности (может оказаться, что частично персонал есть, что есть работники, которых можно переместить, разработав и реализовав программы перемещений, карьерного развития, кадрового резерва, обучения, переквалификации, формирования кадрового резерва). Возможно, необходимые работники присутствуют на рынке труда (местном, областном, мировом), и их следует привлечь, отобрать, нанять.

Может оказаться, что реализация этих вариантов окажется слишком затратным делом либо источники получения рабочей силы с нужными компетенциями неизвестны, тогда придется корректировать стратегию развития компании. Как уже говорилось, разные виды стратегии развития компании требуют разной кадровой стратегии. Стратегией развития организации могут быть такие варианты: реорганизация, реструктуризация, развитие на домашнем рынке, экспансия в другие страны, рост или стабилизация, диверсификация, концентрация, ценовая конкуренция, слияние, поглощение и т. п. Состав параметров работников можно рассматривать в осях элементов трудового потенциала.

Смысл и цели анализа трудового потенциала организации поясняются на рис. 4.3.

Рис. 4.3. Планирование потребности в человеческих ресурсах[10] (смысл анализа персонала организации)

Анализ кадрового потенциала стал проводиться с появления интереса к персоналу, как к важному ресурсу организации, в исполнении которого скрыты

[10] Экономика труда / Под ред. Н. А. Горелова. СПб.: Питер, 2007. С. 209

значительные резервы, а любой ресурс характеризуется, в первую очередь, экономической эффективностью использования. Поэтому предприятию необходимы инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать персонал.

Существовавшая ранее и существующая сегодня система учета и система оценки персонала на российских предприятиях не позволяет рассматривать кадры, как объект для инвестиций.

Можно выделить три основные задачи анализа кадрового потенциала:

1. предоставить информацию, необходимую для принятия решения в области управления персоналом как для менеджеров по персоналу, так и для высшего руководства;
2. обеспечить менеджеров методами численного измерения стоимости человеческих ресурсов, необходимых для принятия конкретных решений;
3. заставить руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а, скорее, как об объектах, которые следует оптимизировать.

Следовательно, анализ кадрового потенциала - это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах.

Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности анализа кадрового потенциала в рамках отдельных функций можно представить следующим образом:

– при отборе персонала анализ потенциала позволяет сделать процесс планирования потребностей в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов более эффективными и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, даст менеджеру, проводящему отбор, возможность выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу;

– анализ кадрового потенциала может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на развитие персонала, помогая спланировать бюджет на программы подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку;

– анализ кадрового потенциала может помочь руководителю в выборе кадровой политики, т.е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников внутри организации.

Необходимым становится управление развитием кадрового потенциала. При изучении потенциала человека с одной стороны рассматриваются его способности, с другой - возможности их реализации.

Формирование новых и развитие имеющихся способностей, определённых на основе анализа их востребованности в интересах организации и самого человека - основа управления развитием кадрового потенциала.

Механизм согласования этих интересов и планирование действий при управлении развитием кадрового потенциала можно представить следующим образом (Рис. 4.4.).

Рис. 4.4. Механизм согласования интересов и планирование действий при управлении развитием кадрового потенциала

Поле согласования является ключевым моментом, в котором и происходит управление развитием кадрового потенциала, путём мотивации, а также применением кадровых технологий.

Процесс оценки персонала является способом измерения индивидуального вклада каждого работника в общий результат работы всего предприятия, т.е. ценности или стоимости работника для предприятия, и, как последствие, позволяет определить персонализацию инвестиций при формировании кадрового капитала.

Инновационность данного процесса оценки кадрового потенциала заключается в том, что параллельно с оценкой идет развитие персонала.

4.4. Кадровая политика по управлению кадровым потенциалом

Кадровая политика как социальное явление отражает наиболее общие стратегические направления деятельности по формированию, развитию и рациональному использованию профессионального и трудового потенциала предприятия, организации, общества. В качестве субъекта кадровой политики могут выступать предпринимательские структуры, органы государственной власти, государство в целом.

Общество постепенно осознает, что надо уметь не только формировать требуемый профессиональный потенциал, но и готовить тех специалистов, которые этим потенциалом умели бы грамотно профессионально управлять.

Кадровую политику можно рассматривать как искусство управления национальным достоянием. В конечном счете, смысл всяких преобразований в кадровой политике сводится к одному – сделать так, чтобы человек выполнял свои обязанности как можно качественнее и рациональнее.

Кадровая политика возникла с тех пор, как у людей появилась потребность властвовать. Кадровая политика выполняет функцию инструмента власти.

Основная цель кадровой политики, управления персоналом сводится к

тому, чтобы обеспечить выполнение социально-экономических задач именно тем профессиональным составом, который это сможет сделать и в настоящем и в будущем.

Кадровая политика государства определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Под государственной кадровой политикой понимается стратегия, политический курс работы с кадрами на общегосударственном уровне. Непосредственное содержание кадровой политики реализуется в управлении персоналом – сложной и комплексной технологии работы с персоналом, призванной рациональным образом распорядиться способностями и профессиональными возможностями человека в организации, предприятии, органе государственной власти.

Кадровую политику можно рассматривать в разных проявлениях, на разных основаниях:

- корпоративная кадровая политика предполагает размещение на ключевых постах, должностях «своих» людей, своего клана, друзей, родственников;

- кадровая политика, основанная на идеологии – исходит из приоритета одних идеологических взглядов, позиций при подборе кадров (член партии или нет);

- кадровая политика, основанная на профессиональном подходе – наиболее жизнеспособна, предполагает действительно рациональное использование трудового потенциала общества, при этом профессиональный опыт, знания рассматриваются как ценнейшее национальное достояние.

Кадровая политика формируется государством, ведущими партиями и дирекцией предприятия и находит конкретное выражение в виде административных и моральных норм поведения работников на предприятии.

Основные направления кадровой политики по управлению кадровым потенциалом:

– обеспечение предприятия человеческими ресурсами (планирование потребности, поиск, набор и отбор персонала);

– использование персонала (управление карьерой, кадровым резервом);

– управление знаниями и организация системы профессионального обучения сотрудников организации.

Планирование потребности в персонале – процесс обеспечения потребностей организации персоналом соответствующей квалификации в необходимом количестве в определенном временном периоде.

Планирование потребности в персонале предполагает прогноз спроса на персонал, его качество, количество, квалификацию и т.д., а также прогноз предложений персонала, его маркетинг, оценку возможностей лизинга. «В инновационной деятельности, которая характеризуется неопределенностью и значительным риском, сложно прогнозировать будущие потребности в рабочей силе. Необходимо оценить соответствие возможностей имеющихся работников с

точки зрения их адаптации к стохастическим социальным процессам и уровня их квалификации содержанию инновационной деятельности».

С другой стороны, такими же рисками характеризуется и прогноз предложений персонала. В силу этого деятельность по прогнозированию и планированию потребности в персонале превращается в задачу с большим количеством неизвестных, требующую от кадрового менеджмента особых профессиональных качеств и опыта.

Поиск персонала – процесс, с помощью которого организация привлекает заинтересованных специалистов (кандидатов), максимально соответствующих предъявленным требованиям. Руководство организации, ориентированной на инновационное развитие, должно обращать внимание не только на уровень профессионализма кандидатов, но и выявлять их творческие способности и достижения, соединяя при этом «типовые количественные методики с такими качественными критериями, как публикации, патенты, творческие качества конкретной личности»[11].

Отбор персонала – процесс, с помощью которого организация выбирает из ряда заявителей одного или нескольких, наилучшим образом подходящих под критерии отбора на вакантные должности посредством оценки деловых качеств кандидатов.

Поиск и отбор персонала предполагает составление спецификации работы – требований к исполнителю, которые необходимы для выполнения соответствующего вида деятельности. Требования указывают на то, какими личностными, деловыми и профессиональными качествами должен обладать кандидат, чтобы успешно выполнять работу, на которую он претендует. Спецификации работы составляются на основе анализа содержания работы и описания характера работы (должностные инструкции) [12].

При отборе персонала руководитель сталкивается со следующей проблемой, имеющей непосредственное отношение к инновационной деятельности организации. Претендент предоставляет информацию, относящуюся к его предыдущей работе. Но даже самая правдивая информацию не всегда позволяет судить о потенциальных возможностях кандидата, а ведь именно это и должно являться важнейшим критерием при принятии решения о зачислении претендента на должность.

«Поэтому на этапе отбора персонала для решения нетрадиционных проблем, выдвижения идей и их реализации необходимо пользоваться системой тестов, конкурсным отбором и т.д. Для этого руководителю… необходимо определить понятия и критерии профессиональной успешности и применять в практике подбора персонала методику оценки профессионально значимых свойств, их динамику, а также учитывать принципы формирования профессиональных умений и навыков в обучении и переориентации персонала»[13].

---

[11] Инновационный менеджмент. Учебное пособие / под ред. Оголевой Л.Н. – М., ИНФРА-М., 2001.

[12] Кравченко К.А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. – М.: Академический Проект, 2005.

[13] Инновационный менеджмент. Учебное пособие / под ред. Оголевой Л.Н. – М., ИНФРА-М., 2001.

Значимыми оказываются не только те качества и навыки, которые уже сформированы, но и возможность и скорость формирования новых знаний и умений.

Управление карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника, исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации[14].

При получении достоверной информации о компетенциях работников и требованиях, предъявляемых к ним, производится составление индивидуальных программ карьерного роста, обеспечивающих развитие существующих способностей и умений сотрудника до необходимого уровня и предусматривающих возможность перехода на новые должностные позиции.

Управление знаниями – это любой процесс или практика создания, приобретения, овладения, распределения и использования знаний, который направлен на увеличение знаний и показателей труда организации[15].

Система управления знаниями сосредоточена на развитии специфичных для организации знаний и навыков, которые являются результатом организационного обучения (основанного на процессах приобретения знаний, их распространения и совместного использования). Управление знаниями с точки зрения ресурсного подхода описывается как попытка руководства активно создавать, передавать и использовать знания в качестве ресурса организации.

Ресурсный подход к управлению знаниями подразумевает: централизацию и систематизацию знаний (технический аспект), коллективизацию знаний (отмена исключительного права отдельных сотрудников на конкретное знание), интенсивность создания и использования знаний. Управление знаниями, в первую очередь, связано с управлением и мотивированием квалифицированных работников, которые создают знания и играют ключевую роль в их распространении.

Профессиональное обучение – это имеющее определенную форму, систематическое изменение поведения через формирование новых навыков, которое происходит в результате получения образования, инструктажа, развития и планомерного практического опыта[16]. Обучение персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность развития потенциала человеческих ресурсов.

Основной целью профессионального обучения является: развитие навыков и компетенций работников для повышения показателей их труда. Инновационная организация направляет процесс обучения не только на формирование определенных знаний, но и особого рода способностей: гибкости восприятия, подвижности мышления, потребности в творчестве и

---

[14] Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006.

[15] Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2007.

[16] Там же

самореализации. Это – новые компетенции, формирующие особый тип работника.

«Ключевой фигурой в инновационной деятельности становится *интеллектуал*, для которого наибольшее значение приобретает смысловая значимость труда и высокая внутренняя мотивация. Особые требования к ключевой фигуре новатора должны сочетаться с четкой согласованностью действий, с совершенствованием коммуникативных процессов и межличностных отношений»[17].

Результаты кадрового мониторинга могут служить основой для оптимизации расстановки кадров, планирования мероприятий коррекции социально-психологического климата, структуры подчинения, стиля управления и мотивирования сотрудников, оптимизации взаимодействия внутри и между подразделениями.

Эффективное и целенаправленное использование кадрового потенциала, управление им с целью повышения конкурентоспособности предприятия невозможно без организованной системы формирования кадрового потенциала предприятия.

Тема 5. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры

5.1. Управление перемещением персонала.
5.2. Планирование и организация работы с кадровым резервом
5.3. Порядок оформления резерва кадров управления
5.4. Индивидуальное планирование деловой карьеры
5.5. Организационное планирование деловой карьеры
5.6. Трудоустройство и работа в коллективе

5.1. Управление перемещением персонала. ... **Ошибка! Закладка не определена.**
5.2. Планирование и организация работы с кадровым резервом**Ошибка! Закладк**
5.3. Порядок оформления резерва кадров управления**Ошибка! Закладка не опре**
5.4. Индивидуальное планирование деловой карьеры**Ошибка! Закладка не опре**
5.4. Организационное планирование деловой карьеры**Ошибка! Закладка не опр**
5.5. Трудоустройство и работа в коллективе.. **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1. Управление перемещением персонала.

Служебно-профессиональное перемещение – это процесс перемещения сотрудника по различным должностям и уровням управления, соответствующий полноценной реализации потенциала личности и повышению эффективности работы организации в целом.

Основной ***целью*** перемещения кадров является решение проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от требований выполняемой работы. Перемещение должно обеспечить такое распределение сотрудников по рабочим местам, при котором несоответствие между

[17] Инновационный менеджмент. Учебное пособие / под ред. Оголевой Л.Н.

характеристиками сотрудника и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным. Отсутствует чрезмерная или недостаточная загруженность работой.

Управление перемещением персонала представляет собой этап кадровой работы, направленный на эффективное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам исходя из принятой в организации системы разделения и кооперации труда, результатов комплексной оценки работников, их плановой служебной карьеры, условий и оплаты труда персонала.

В зависимости от *характера перемещений сотрудника* внутри организации различают:

- ***горизонтальные перемещения*** – предполагают изменение должности работника в пределах одного уровня управления;
- ***вертикальные перемещения*** – означают служебный рост сотрудника, назначение его на более ответственную должность, предполагающую, как правило, увеличение числа сотрудников в подчинении.

Рассматривая развитие сотрудника с самого начала его трудовой деятельности, можно выделить следующие основные *этапы вертикального служебно-профессионального продвижения* работников:

- прохождение практики на предприятии в качестве студента старших курсов;
- работа в качестве молодого специалиста, принятого в организацию;
- назначение на должность руководителя нижнего звена управления;
- назначение на должность руководителя среднего звена управления;
- назначение на должность руководителя высшего звена управления.

5.2. Планирование и организация работы с кадровым резервом

Кадровый резерв – это часть персонала, обладающая способностью к управленческой деятельности, отвечающая требованиям, предъявляемым вышестоящей должностью, подвергшаяся отбору и прошедшая систематическую целевую подготовку для занятия рабочих мест более высокой квалификации в будущем.

Кадровый резерв формируется по *принципам:*

- актуальности резерва;
- соответствия кандидата должности и типу резерва;
- перспективности кандидата;
- соответствия личности кандидата сложившейся ситуации.

Различают следующие **типы** кадрового резерва:

1. По виду деятельности:
- резерв развития
- резерв функционирования
2. По времени назначения:
- текущий резерв кандидатов
- перспективный резерв кандидатов

Источниками кадрового резерва на руководящие должности обычно являются:

- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- руководящие работники других подразделений и дочерних предприятий;
- главные и ведущие специалисты.

При замещении вышестоящих должностей приоритетом пользуются действующие руководители различных рангов, затем идут специалисты, являющиеся заместителями руководителей.

При формировании списков кандидатов в резерв *учитываются* следующие факторы:

- требования к должности, описание и оценка рабочего места, оценка производительности труда;
- профессиональная характеристика специалиста, необходимого для успешной работы в соответствующей должности;
- перечень должностей, занимая которые работник может стать кандидатом на резервируемую должность;
- предельные ограничения критериев (образование, возраст, стаж работы и т.п.) подбора кандидатов на соответствующие должности;
- результаты оценки формальных требований и индивидуальных особенностей кандидатов на резервируемую должность;
- выводы и рекомендации последней аттестации;
- мнение руководителей и специалистов смежных подразделений, совета трудового коллектива;
- результаты оценки потенциала кандидата (возможный уровень руководства, способность к обучению, умение быстро овладевать теорией и практическими навыками);
- мотивация труда, профессионализм и компетентность, личностные качества и потенциальные возможности.

5.3. Порядок оформления резерва кадров управления

Под резервом кадров управления понимают категорию работников, обладающих деловыми, моральными и профессиональными качествами, позволяющими сделать вывод об их пригодности к руководящей деятельности. Формирование резерва происходит в результате аттестации кадров.

Списки резерва должны быть гласными. В процессе формирования резерва кадров определяют, кого необходимо учить, какую форму подготовки применить с учетом индивидуальных качеств и перспективы использования на должностях руководителей.

Критерии для выдвижения в резерв кадров управления:

- достаточная морально-этическая подготовка для активного проведения воспитательной работы в коллективе;

– достаточные для предлагаемой должности теоретическая подготовка, технические и экономические знания и общее развитие;
– добросовестное отношение к работе, чувство долга и ответственности, трудолюбие;
– достаточный опыт практической работы в данной отрасли;
– умение понимать людей;
– обладание энергией, твердой волей, решительностью и спокойствием;
– умение срабатываться с людьми;
– способность воздействовать на людей, создавать дружный и сплоченный коллектив;
– проявление интереса ко всему новому, передовому, инновационному;
– дисциплинированность и умение поддерживать дисциплину у подчиненных;
– обладание нравственными качествами: справедливостью, честностью, правдивостью, простотой, скромностью, мужеством;
– способность проявлять заботу о людях;
– умение организовать свою работу, уделять время перспективным вопросам.

Пригодность кандидата для выдвижения в резерв определяют по профессиограммам, то есть перечню качеств, которым должен отвечать руководитель, рекомендуемый на должность. Профессиограммы составляют специалисты организации или отраслевые научно-исследовательские организации. Эти организации часто разрабатывают типовые должностные, профессионально-квалификационные модели руководителей различных уровней. В них определяют должностные обязанности, степень знаний и квалификацию.

Объективную оценку кандидатов можно получить на основе использования метода ранговой корреляции. Он основан на данных анкетного опроса экспертов. Их отбор осуществляется исходя из долголетнего знакомства по совместной работе с кандидатами в резерв; знаний их особенностей; умения обобщить оценки их отдельных качеств в одну суммарную оценку. Эксперт должен обладать широким кругозором, быть компетентным в выполняемых функциях кандидатов в резерв. Всю работу по созданию резерва кадров для выдвижения возглавляет директор. Он несет за нее полную ответственность.

На специалистов, зачисленных в резерв, в отделе кадров службы заводят специальную учетную карточку, в которой указываются ФИО, год рождения, образование, специальность по образованию, на какую должность рекомендуется, когда повышал деловую квалификацию и в качестве кого участвует в общественной работе коллектива и др.

В практике встречаются два вида подготовки резерва кадров на выдвижение:

- подготовка кадрового резерва на конкретную должность;
- подготовка кадрового резерва на должностной уровень.

Кандидат на должность любого уровня управления помимо специальной подготовки в вузе или техникуме должен получить всесторонние знания и

выработать навыки для управления современным производством и трудовым коллективом.

Основными формами подготовки являются:

-обучение в школах резерва на выдвижение, организованных в учреждениях;

-обучение на курсах и факультетах повышения квалификации;

-назначение на промежуточные должности;

-замещение должностей руководителей в период их отпуска, болезни и командировок;

-направление в командировки в другие организации для ознакомления с передовым опытом работы;

-совмещение самостоятельной учебы с работой.

Наиболее приемлемой формой подготовки резерва является организация постоянно функционирующей школы резерва со следующими тремя ступенями:

- для молодых специалистов;

- для резерва начальников отделов и служб, подразделений;

- для резерва руководителей организаций.

Программа обучения молодых специалистов предусматривает обучение без отрыва от производства по планированию и экономике, организации труда и управлению, трудовому законодательству.

Обучение резерва руководителей подразделений лучше проводить с отрывом от производств на месяц. Обучение проводится с целью приобретения навыков и знаний применительно к кругу должностных обязанностей.

Программа обучения резерва руководителей организаций предусматривает обучение без отрыва производства и направление на глубокое изучение научных основ управления производством, организации, нормирования и оплаты труда, основ педагогики, психологии и т.д. Сроки обучения зависят от целей обучения и состава обучающихся. Считают наиболее оптимальную программу, рассчитанную на 10 месяцев занятий (120 часов).

При подборе кандидата на вакантное место руководителя необходимо:

- рекомендовать специалиста, проявившего себя в работе и имеющего склонность к организаторской деятельности;

- учитывать теоретическую и практическую подготовку специалиста, соответствие уровню общих требований, предъявляемых к современному руководителю данного уровня.

В целях получения более объективной характеристики кандидата рекомендуется:

- изучить и оценить кандидата по результатам личного общения с ним;

- ознакомиться со справкой-отзывом на него, составленной непосредственно руководителем;

- просмотреть личное дело на него;

- проверить выполнение производственных заданий и поручений, выполняемых им за пределами служебных обязанностей;

- ознакомиться с выводами аттестационной комиссии;

- оценить его участие в общественной жизни коллектива;
- сделать запрос в правоохранительные органы (служба безопасности).

5.4. Индивидуальное планирование деловой карьеры

В структуре задач развития персонала планирование карьеры служит отправной точкой.

Карьера (от итал. carriera – бег, жизненный путь, поприще) – профессиональное продвижение человека в течение его трудовой жизни.

Карьерный путь – постепенное продвижение, в процессе которого сотрудник переходит в компании с одного поста на другой.

Учитывая то, насколько быстро происходят изменения во внешней среде, люди изменяют свой карьерный путь несколько раз в течение жизни. Сегодня карьерный путь может означать переход от одной компании к другой, с одной должности на другую, – по мере того как растет квалификация и опыт сотрудника.

Карьера – это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Выделяют следующие основные типы карьеры.

1. Профессиональная карьера связана с ростом знаний, умений, навыков. Может идти по двум линиям:
   - линии специализации;
   - линии транспрофессионализации[18].
2. Внутриорганизационная карьера связана с движением человека в организации. Может идти по линии:
   - вертикальной карьеры;
   - горизонтальной карьеры;
   - центростремительной карьеры – продвижения к ядру организации, центру управления организации. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера; получение доступа к неформальным источникам информации; доверительное обращение; отдельные важные поручения руководства.

Факторы, влияющие на отношение человека к карьере и на ее планирование:

1. условия среды и деловая конъюнктура
2. жизненные этапы, воздействующие на карьеру

В зависимости от возраста работника различают 5 этапов карьеры:

i. Предварительный этап (до 25 лет) включает учебу и поиск вида деятельности.

---

[18] Транспрофессионализация - овладение различными областями человеческого опыта, связанная с расширением инструментария и областей деятельности.

ii. Этап становления (25-30 лет). В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение.

iii. Этап продвижения (30-45 лет). Идет процесс роста квалификации, продвижение по служебной лестнице, накапливается богатый практический опыт, приобретаются навыки, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса.

iv. этап сохранения (45-60 лет) этап сохранения (45-55(♀)/60(♂) лет). Характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов: появляется заслуженное уважение, возможен подъем на новые служебные ступени.

v. этап завершения/спада (более 60 лет). (после наступления пенсионного возраста) Работник подготавливается к уходу на пенсию. Этот период характеризуется кризисом карьеры, испытывается состояние психологического и физиологического дискомфорта, желание сохранить достаточный уровень обеспеченности.

3. жизненные якоря – побудительные мотивы, которые в значительной мере обуславливают карьерный выбор человека:

– способность к управлению
– технические/функциональные способности
– надежность
– творчество
– автономия и независимость
– способности к компьютерным технологиям

В зависимости от субъекта планирования различают два способа планирования карьеры:

а) индивидуальное планирование карьеры;

б) организационное планирование карьеры.

Индивидуальное и организационное планирование карьеры – взаимосвязанные процессы, поскольку человек, чьи карьерные устремления не могут быть реализованными в данной организации, рано или поздно покинет компанию.

Индивидуальное планирование карьеры – длительный процесс, в ходе которого человек ставит карьерные цели и находит способы достичь их.

Сущность индивидуального планирования карьеры заключается в соотнесении личных целей с возможностями, которых можно реально достичь.

Индивидуальное планирование карьеры начинается с самооценки – изучения самого себя. Должен быть сформирован реалистичный взгляд на себя, чтобы выбрать ту работу, которая действительно подходит человеку, соответствует его способностям и интересам.

5.5. Организационное планирование деловой карьеры

Планирование карьеры организацией – определение организацией путей и направлений, в которых организация собирается развивать работников.

Развитие карьеры – официальный подход, используемый организацией, чтобы помогать своим сотрудникам приобретать опыт и навыки, необходимые для выполнения настоящей и будущей работы.

Развитие карьеры исключительно важно для заинтересовывания и удержания работников на рабочем месте.

Современные виды карьерного пути:

I)**Традиционный карьерный путь** – поступательное продвижение сотрудника вверх по вертикали.

Предполагается, что предшествующая работа необходима в качестве подготовки к последующей. Преимущество заключается в прямолинейности и предсказуемости.

II)**Сетевой карьерный путь** – включает в себя как вертикальную последовательность должностей, так и ряд возможностей в горизонтальной плоскости.

Предполагает наличие взаимозаменяемости на определенных уровнях разных типов опыта, а также необходимость получить обширный опыт на одном уровне, прежде чем переходить на более высокий уровень. Сокращается опасность застоя сотрудника. Однако недостаточная очевидность карьерного движения затрудняет планирование карьеры.

III)**Путь добавления ценности карьере** – включает побочные, дополнительные действия, предпринимаемые сотрудником в рамках компании-работодателя с целью повысить свою ценность для нее и приобрести достаточную степень незаменимости на своем рабочем месте.

Специфика состоит в отсутствии формального подтверждения увеличившейся ценности сотрудника.

IV)**Карьерный путь дополнительных навыков** – приобретение полезных знаний и навыков, позволяющих более профессионально исполнять обязанности по текущей должности.

Специфика состоит в наличии формального признака повышения квалификации (диплом о втором высшем образовании, прохождении специализированных тренингов…)

V)**Двойной карьерный путь** – развитие карьеры происходит не по пути расширения управленческих компетенций, а по пути углубления узкопрофессиональных навыков и знаний.

Данный карьерный путь оказывается востребованным у сотрудников, не желающих связывать свою профессиональную деятельность с реализацией административных функций.

VI)**Понижение в должности** – развитие карьеры происходит по нисходящей линии и сопряжено с уменьшением ответственности за счет сокращения прав и обязанностей сотрудника.

Данный карьерный путь одни сотрудники могут предпочесть лишь с возрастом. Другие же сотрудники не имеют ни малейшего желания менять привычки в связи с изменением технологий и пр. не зависимо от возраста.

Регулярное продвижение персонала в выбранной сфере деятельности предполагает взаимодействие процесса планирования карьеры и определение средств для достижения желаемых результатов. При планировании деловой карьеры необходимо обеспечить правильное взаимодействие организации и работника: с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное продвижения сотрудника по системе должностей или рабочих мест.

Для работника это означает:

– более высокую степень удовлетворения от работы в организации, предоставляющей ему возможность профессионального роста и повышения уровня жизни

– возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности.

Организация получает следующие преимущества:

– мотивированных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы

– возможность планировать профессиональное развитие работников с учетом их личных интересов

– заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Практика планирования карьеры сочетает личные потребности в своей карьере с возможностями, доступным и в данной организации.

Регулирование продвижения - это следствие особого вида деятельности, связанного с возможностями.

Процесс планирования карьеры персонала в организации (Рис. 5.1.) включает выполнение ряда задач:

1. достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника
2. обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей
3. формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях
4. изучение карьерного потенциала сотрудников
5. обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения напрасных ожиданий
6. определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в необходимом месте.

Базой планирования карьеры служат образование и прошлый опыт продвижения работника по службе, должностные инструкции.

Рис. 5.1. Процесс планирования карьеры

Общая схема разработки планов карьеры включает следующие этапы:

- изучение содержания работы на отдельных ступенях служебного продвижения
- детализацию требований для вступления в каждый новый этап профессионально-квалификационного роста (образовательный уровень, квалификация, возраст, развитие специальных способностей)
- определение делового опыта, необходимого для перехода к высшему этапу
- определение специфических познаний и навыков, необходимых для каждой должностной позиции
- гибкую и комплексную оценку возможностей работника.

Поступление на работу
✓ квалификационный экзамен (определение знаний, умений, профессиональных склонностей, личностных качеств) с целью определения ценности диплома ✓ программа адаптации и ориентации в пределах предприятия (1-3 года после окончания УЗ) ✓ дополнительные испытания (тесты, наблюдения, анализ практических результатов работы) (испытательный срок продолжительностью 1-3 года)
Зачисление на работу
✓ планомерная ротация по должностям линейных и функциональных подразделений на предприятиях – филиалах ✓ стажировка у лучших руководителей ✓ наставничество, система ответственных, возрастающих по сложности поручений ✓ самостоятельное и организованное повышение квалификации
Профессионально-квалификационное и дополнительное продвижение
Карьера специалиста / Карьера руководителя

Рис. 5.2. Японская модель служебного роста управленческого работника

В ряде развитых зарубежных стран имеется интересный опыт управления персональной карьерой. Например, на рис. 5.2. представлена схема японской модели служебного роста управленческого работника.

5.6. Трудоустройство и работа в коллективе

Самая лучшая работа, – та, выполняя которую человек может почувствовать себя самим собой. Найти любимую работу, значит найти правильное соотношение между реальной жизненной ситуацией и собственными мечтами, навыками и личными качествами.

Процесс поиска работы состоит из двух последовательных стадий:

А) пассивная (сбор и анализ информации);

Б) активная (организация и проведение собеседования).

Источники информации, которые могут быть задействованы на пассивной стадии поиска работы:

1. аналитические обзоры по проблемам и перспективам экономического развития страны, региона, отрасли (СМИ);
2. справочно-информационные издания, компьютерные поисковые системы, систематизирующие информацию о всех потенциальных работодателях;
3. издания, публикующие предложения работодателей;
4. рекрутинговые агентства;
5. друзья и знакомые;
6. инициативное резюме работодателям;
7. объявление "ищу работу".

На активной стадии поиска работы устанавливаются контакты с потенциальным работодателем, завершающиеся собеседованием, в целях определения соответствия кандидата на вакансию требованиям организации, с одной стороны, и соответствия ожиданий кандидата тем условиям и перспективам, которые предоставляются работодателем, с другой стороны.

Резюме – сжатая характеристика человека как уникального работника, предназначенная заинтересовать работодателя в личной встрече с потенциальным сотрудником.

Чтение занимает 2-3 мин. Объем 1-2 стр.

Жестких требований к написанию резюме не существует, оно готовится исходя из принципа наиболее выгодного представления сотрудника в глазах потенциального работодателя. Как правило, резюме содержит следующие разделы.

– Личные данные (ФИО, дата рождения, семейное положение, координаты).

– Цель поиска работы, причины, обуславливающие желание получить именно это рабочее место. 2-6 строк.

– Опыт работы (достижения, научная деятельность, правительственные награды, участие в конкурсах).

– Образование.

– Доп. информация.

Сопроводительное письмо – аргументация востребованности кандидата на искомом рабочем месте.

Направляется конкретному лицу, в компетенцию которого входит принятие решения о найме сотрудников. Структура сопроводительного письма: - Приветствие. - Вступительная часть. - Основная часть. - Окончание.

В некоторых ситуациях в процессе трудоустройства требуется беседа по телефону. Существуют общие правила ведения телефонных переговоров, ряд из которых представлен ниже:

– правильное произношение ФИО
– предварительный план беседы (диалог!!)
– быстро и ясно изложить цель звонка
– не затягивать
– улыбаться (обаяние, непринужденность)
– встаньте
– делайте записи

Заключительным этапом трудоустройства выступает собеседование.

Подготовка к собеседованию включает:

1) быстрый ответ на приглашение, в той же форме, в которой оно поступило;
2) сбор информации о компании;
3) планирование маршрута (за 15 мин);
4) внешний вид (опрятно и со вкусом, в соответствии с принятым в компании стилем);
5) инсценировка собеседования;
6) анализ и соответствие критериям положительной оценки работника:

– голос, речь
– взгляд
– долгосрочный интерес к работе и энтузиазм
– наличие плана карьеры (цели, задачи)
– умение ценить время и управлять им (в т. ч. пунктуальность)
– способность воспринимать критику
– искренность
– уравновешенность
– вежливость и воспитанность
– развитое чувство юмора
– удачная семейная жизнь

Проведение собеседования:

– Вежливость ко всем сотрудникам компании.
– Смелость, уверенность, доброжелательность. Но не развязность!!!
– Виды собеседования: индивидуальное, коллегиальное (от 3 до 6 интервьюеров), тестирование.
– Основная цель работодателя – проверка точности информации в резюме. Для чего используются различные типы контрольных вопросов: просьба

пояснений, перефразирование, обобщение, давление, молчание – уточнение истинных мотивов.

– С вашей стороны в первую очередь возможны вопросы, показывающие ваш интерес к работе, а не выгоды, которых вы ожидаете от компании. Предварительный набросок интересующих вас моментов.

Типичные вопросы на собеседовании:

1. За что вас критиковали в последние годы.
2. Соглашаетесь вы или спорите и почему.
3. Как вы представляете свое положение через 3-5 лет и ваши действия по его достижению.
4. Что следует изменить в этой работе в лучшую сторону.
5. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим удовольствием.
6. Назовите ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха и почему.
7. Если вы столкнетесь с серьезными трудностями на работе, то какого рода они могли бы быть.
8. Что вы боитесь обнаружить на этой работе.
9. Какие собственные негативные черты вам хотелось бы исправить.
10. Как вы мотивируете деятельность других.

Тестирование:

Области: общие способности (психологический портрет личности), практические навыки (сравнение со стандартами: оценка интеллекта, абстрактного мышления, вербальных способностей, способности к аналитической работе), быстрота реакции, медицинское обследование.

Благодарственное письмо работодателю.

При помощи «Благодарственного» письма Вы выражаете работодателю благодарность за приглашение на собеседования, таким образом, еще раз подтверждаете, что очень заинтересованы в предложенной работе и Вы с радостью согласились бы работать, если будет предложено. Дополнительная польза от письма в том, что Вы еще раз напомните работодателю о себе, проявите заинтересованность и желание работать у него.

При положительном результате собеседования кандидат на вакантное место переходит в категорию «сотрудник». Начальный период работы на новом рабочем месте характеризуется необходимостью адаптации к работе и к коллективу. Существует ряд рекомендаций, выполнение которых позволит пройти данный период успешно.

Длительность периода первичной адаптации – около полугода.

Основные цели: изучение оргструктуры и управления, знакомство с новыми людьми, анализ того, кем и как принимаются решения, кто и с кем общается.

+ сохранять спокойствие
+ выслушивать все, что вам говорят
+ говорить самому, как можно меньше

Нельзя:

– Быть самоуверенным, пренебрегать существующими правилами и традициями
– Необдуманно вводить новшества
– Оказывать преувеличенное поощрение
– Отдавать жесткие приказы, задевающие человеческое достоинство
– Обзаводиться фаворитами
– Делать необдуманные заявления
– Заваливать себя работой, но и уклоняться от своих прямых обязанностей
– Возлагать вину на других
– Пользоваться особыми привилегиями
– Нарушать дистанцию, к которой обязывает ваше положение: проявлять в общении излишнюю официальность или фамильярность

РАЗДЕЛ: Технология управления персоналом

Тема 6. Подбор персонала и профориентация

6.1. Понятие и источники подбора персонала
6.2. Технологии подбора персонала
6.3. Рекрутмент
6.4.Отбор и найм персонала
6.5. Задачи и виды профориентации персонала
6.6. специфика подбора и отбора кадров в государственной службе

6.1. Понятие и источники подбора персонала

Подбор кадров предполагает изучение соответствия выдвигаемых кандидатов функциональным обязанностям по конкретной должности. Подбор работников и менеджеров, их расстановка относятся к классу управленческих задач, не имеющих стандартной, строго формализованной технологии решения.

Подбор – деятельность по поиску и привлечению потенциальных работников, подходящих для занятия вакантных должностей.

Подбор персонала - это система мер, предусматриваемых организацией для привлечения работников, обладающих необходимыми профессиональными навыками и моральными качествами и способных выполнять на производстве все должностные обязанности.

Любая должность, которая становится вакантной, будет заполнена, как только непосредственный руководитель заполнит форму запроса. Запросы на привлечение персонала и соответствующие вакантные должности в государственной службе будут открыты исключительно после утверждения.

Цель подбора кадров состоит в том, чтобы приобрести, причем с максимальной степенью экономической эффективности, оптимальное количество высококачественных работников для работы и развития системы государственной службы в Кыргызской Республики. Для того чтобы назначить наиболее подходящих и соответствующих людей на различные должности,

важно, чтобы потенциальные кандидаты отбирались из широкого круга, и чтобы при этом в отношении всех кандидатов соблюдалась политика равных возможностей в трудоустройстве. Нижеприведенные рекомендации призваны обеспечить прозрачность и справедливость во всем процессе подбора кадров и максимизировать разнообразие соискателей. Поиск соответствующих кандидатов может быть внутренним (внутри организации) и/или внешним (вне организации).

Руководство организаций проводит подбор тогда, когда возникает или осознается потребность в работниках определенной профессии и квалификации. Потребность является результатом планирования персонала (новое штатное расписание) или текучести кадров. Главная задача менеджера по персоналу - обеспечить наличие нужных людей в нужное время на нужном рабочем месте. Организация должна найти такого человека, который соответствует требованиям, определяемым посредством анализа содержания работы или должности (специальными знаниями, квалификацией, практическими навыками, определенными способностями и опытом работы; степенью ответственности за подчиненных и т.д.).

Потребности людей различны, поэтому человеку, ищущему работу, необходимо самостоятельно уяснить, что его в большей степени интересует: большое, среднее или малое предприятие; частный или государственный сектор; какая отрасль экономики и вид деятельности; работа с механизмами или людьми; режим и напряженность труда, спокойный, ровный режим или импульсивный ритм работы; характер отношений с начальником; работа индивидуальная, в небольшой группе или в большом коллективе, творческая или рутинная; местонахождение работы, т. е. работа рядом с домом, переезд на новое место жительства, выезды в длительные командировки и т.д.; зарплата и системы мотивации труда; работа на одном или в разных местах; в помещении или на открытом воздухе и многое другое.

При подборе персонала работникам кадровой службы следует достаточно точно выяснить те цели и ожидания, которые человек принесет с собой в организацию. Это помогает создавать и использовать эффективную систему мотивации труда.

В свою очередь, подбор кадров всех категорий должен производиться на каждом предприятии на основе заранее сформулированных квалификационных требований к специалисту соответствующего производственного или функционального подразделения.

В практике работы служб управления персоналом на отечественных предприятиях обычно используются два возможных источника подбора кадров:

1. Внутренний - предполагает использование имеющихся трудовых ресурсов и позволяет предприятию обходиться без нового набора;
2. Внешний - включает привлечение персонала из различных учебных заведений, родственных предприятий по рекомендациям работников предприятия и т.п..

Успех и способность организации адаптироваться зависят от того, насколько успешно она сможет подобрать таких работников, которые

проявляют гибкость, адаптивность и преданность делу их организации. Более того, важно подчеркнуть, что:

i) подбор и отбор кадров не должен рассматриваться в изоляции, т.е. нельзя просто найти кого-нибудь для выполнения определенной работы, а проводиться они должны в контексте общей Программы действий по управлению персоналом и Плана ЧР,

ii) 'коммуникабельность' настолько же важна, как и техническая компетентность и способности. Нужно думать о том, как новые работники «впишутся» в новую для них культурную и социальную среду и структуру вашей организации. Потенциально опасно и дорого назначать на вакантную должность кого-либо, кто вряд ли сможет гармонично работать с другими работниками, кто может разрушить командный дух, и кто может и вовсе не заинтересован в оказании услуг обществу;

iii) нужно полностью соблюдать все правовые требования, связанные с наймом, следовать всем рекомендуемым кодексам практики и обеспечивать справедливость и справедливое отношение ко всем соискателям.

С точки зрения организации на подбор работников влияют три основных фактора:

1. уровень выдвигаемых требований к персоналу,
2. общая кадровая политика,
3. сложившийся имидж организации, включая оплату труда.

Все отечественные предприятия и организации, соблюдающие эти правила кадровой политики, будут высококонкурентными как на региональном, так и на общереспубликанском рынке труда, смогут привлекать высококвалифицированных выпускников высшей, средней и начальной профессиональной школы.

Процесс подбора включает такие действия как:

1. установление целесообразности подбора путем анализа существующих ему альтернатив,
2. анализ сильных и слабых сторон работодателя,
3. обзор и оценка внутренних и внешних источников привлечения кандидатов,
4. выбор и использование конкретного инструмента подбора персонала,
5. разработка административных процедур по подбору.

Альтернативы подбора в порядке убывания популярности:

– сверхурочная работа
– внештатные сотрудники
– аренда работников
– заключение договоров с внешними фирмами (аутсорсинг) — привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности

Анализ сильных и слабых сторон работодателя касается таких вопросов, как: репутация организации в регионе, заработная плата, условия труда, привлекательность работы, гарантии занятости, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы карьерного роста, месторасположение офиса.

Проводится сопоставительный анализ предложения работодателя в разрезе названных показателей и существующего спроса на них со стороны кандидатов на вакансии. Полученный при этом образ компании используется в объявлениях, рекламных брошюрах и пр. информационных материалах.

Источники привлечения кандидатов по отношению к организации-работодателю:

внутренние — это люди, работающие в организации.

внешние — вся совокупность людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент.

При *обзоре и оценке внутренних и внешних источников привлечения кандидатов* учитывается соотношение между кандидатами, привлеченными из числа работников компании, и кандидатами, привлеченными извне, равное 5:1.

Процедура привлечения кандидатов из внутренних источников имеет стандартную форму:

- составляется заявка на сотрудника,
- анализируется база данных сотрудников,
- распространяется информация о вакантных должностях,
- принимаются к рассмотрению заявления на занятие должности.

В завершение вопроса сформулируем ряд важнейших принципов подбора персонала на предприятиях в условиях рыночных отношений:

- свобода выбора будущей профессии должна быть обеспечена возможностью получения соответствующего образования, причем приоритет должен быть отдан государственной системе;
- выбранная профессия должна в полной мере соответствовать способностям работника и потребностям отечественной экономики;
- рыночный спрос на все категории персонала должен быть сбалансирован с объемами производства и наличием рабочих мест как в экономике, так и на предприятии;
- как принято в мировой экономике, профессиональный отбор и оценка всех категорий работников должны осуществляться по конечным результатам труда;
- закрепление персонала на производстве и его профессиональное движение следует осуществлять с учетом японского опыта пожизненного найма;
- цена рабочей силы в отечественной экономике должна быть поднята до уровня развитых зарубежных стран.

6.2. Технологии подбора персонала

Методы подбора персонала из внутреннего источника разнообразны:

1. Внутренний конкурс
2. Совмещение профессий
3. Ротация:

– повышение (понижение) в должности с расширением (уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

– повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;

– смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Инструментами привлечения кандидатов из внешних источников служат:

1. Объявления о наборе
2. Кадровые (рекрутинговые) агентства или агентства по найму
3. Независимые агенты по подбору
4. Специализированные профессиональные объединения работодателей с собственными базами данных
5. Службы (центры) занятости, государственные биржи труда, в т. ч. коммерческие биржи труда
6. Самостоятельное обращение в организацию людей, ищущих работу
7. Ярмарки труда
8. Личные знакомства (контакты)
9. Виртуальные ярмарки вакансий
10. Организация подбора при посещении мероприятий
11. Стажировка студентов
12. Дни открытых дверей
13. Люди, направленные собственными служащими
14. Переманивание лучших работников из других организаций – «охота за головами».

Наиболее распространенными инструментами выступают объявления о вакансиях и привлечение к подбору кадровых агентств.

Рекомендуемая для включения в объявление информация:

- название компании и информация о ней
- название должности и основные обязанности
- требуемые квалификация, навыки и опыт
- возможности и сложные интересные задачи
- зарплата и дополнительные льготы
- процедура подачи заявления о приеме на работу

В случае обращения к кадровым агентствам целесообразно решить следующие вопросы:

- выяснить опыт работы кадрового агентства
- собрать у предыдущих клиентов агентства отзывы о его работе
- просмотреть образцы работы агентства
- выяснить, на основании чего устанавливается гонорар агентства
- согласовать полномочия

– сообщить точную информацию о компании и ее требованиях к кандидатам
– тщательно проверить программу и черновой текст объявления
– встретиться с работниками, которые будут непосредственно работать над объявлением и связываться с кандидатами; удостовериться в том, что в дальнейшем, контакты работников кадровой службы компании будут осуществляться именно с ними.

Стандартный алгоритм подбора персонала представлен на Рис. 6.1.

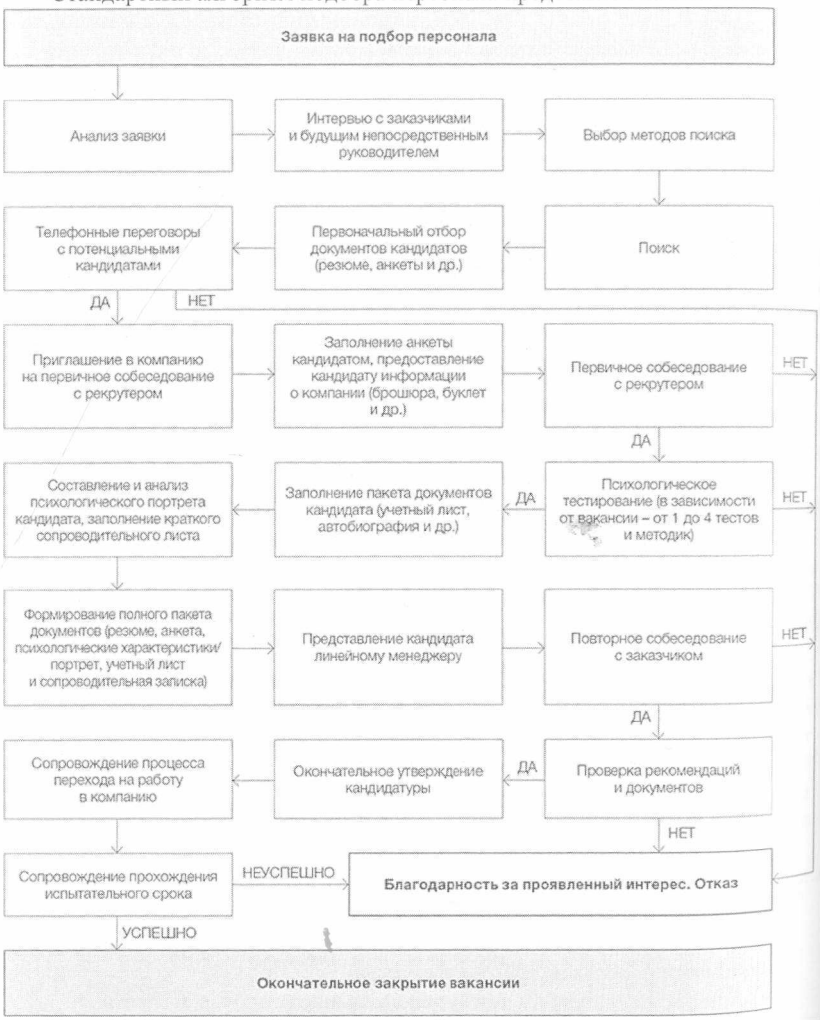


Рис. 6.1. Стандартный алгоритм подбора персонала

Выбор и использование конкретного инструмента подбора персонала зависит от результатов анализа сильных и слабых сторон работодателя и сформированной на его основе фокус-группы кандидатов на вакансию.

Разработка административных процедур по подбору состоит в установлении того, как будут рассматриваться заявления о приеме на работу:

- канал приема заявления от кандидата,
- рассылка анкет и пр. информации,
- уведомление о получении заявлений,
- составление рабочей таблицы со списком кандидатов и их значимыми характеристиками (имя, дата подачи заявления, предпринятые действия: отказ, резерв, собеседование, предложение работы).

Оценочным показателем для определения эффективности процесса подбора служит величина затрат на один отклик со стороны кандидата на вакантное место:

$$З^{п}_{ед} = \frac{\text{совокупные затраты, связанные с подбором потенциальных работников}}{\text{количество откликнувшихся кандидатов}}$$

6.3. Рекрутмент (подбор персонала)

Рекрутмент (подбор персонала) – это процесс привлечения, отбора и подбора квалифицированных специалистов для работы. Как правило, в средних и крупных организация этим вопросом занимается специалист по подбору персонала, но часто компании также пользуются услугами кадрового агентства.

Индустрия рекрутинга состоит из четырех направлений:

1. агентства по трудоустройству;
2. рекрутинговые веб-сайты и системы поиска работы;
3. «headhunters» («охотники за головами»);
4. нишевые агентства, которые специализируются в определенной области подбора персонала.

Некоторые организации применяют стратегию «бренда работодателя» (employer branding) и внутренние рекрутинговые ресурсы компании, не прибегая к услугам кадровых агентств.

Рекрутингом, как правило, занимается персонал кадрового отдела компании.

Процесс рекрутинга состоит из:

1. Поиска кандидата с помощью объявлений и других методов.

2. Подбора потенциального претендента с помощью тестирования и/или собеседования.

3. Отбора кандидатов, который базируется на результатах тестирования и/или собеседования.

4. Процесса адаптации, во время которого сотрудник получает необходимые знания и навыки, которые помогут эффективно выполнять свою работу.

Основная задача рекрутинговой индустрии – найти квалифицированного сотрудника для своего клиента за определенную плату. С одной стороны, существуют агентства, которые получают оплату за свои услуги в том случае, если кандидат остается работать с клиентом (работодателем) после испытательного срока. Существуют также и агентства, которые получают гонорар, чтобы подробно изучить потребности клиента и найти подходящего для кандидата. Когда такой кандидат остается работать в компании клиента по истечению испытательного срока, кадровое агентство получает процент от его зарплаты. Современная индустрия рекрутинга является довольно конкурентоспособной, поэтому агентства всегда искали способ дифференцировать свою деятельность и повысить ее значение.

Существует несколько основных типов рекрутинговых агентств:

1. Традиционные агентства

Также известные, как агентства по трудоустройству, рекрутинговые компании, как исторически сложилось, имеют физическое местонахождение. Кандидат посещает местный офис для короткого собеседования и оценки его потенциала, только после этого он может стать на учет в кадровое агентство. Сотрудники агентства подбирают кандидатов из своего кадрового резерва на предложенные клиентом вакансии. Затем составляется короткий список подходящих кандидатур, которые отправляются на собеседование с потенциальным работодателем.

Оплата услуг агентства происходит по-разному, но существуют несколько наиболее популярных способов:

1.Комисионные (acontingency fee), которые выплачиваются агентству, когда кандидат получает работу в компании клиента. Эта сумма составляет 20%-30% от его заработной платы за первый год, в то время как компенсация за поиск претендента через интернет может составлять около 12.5% годового оклада. Кадровое агентство предоставляет своим клиентам гарантию на период от 30 до 90 дней и в случае, если претендент не справляется со своими рабочими обязанностями и уходит с работы в течение этого времени, то комиссионные, частично или в полном объеме, возвращаются клиенту.

2. Гонорар, который выплачивается компанией в виде аванса (an advance payment). Этот вид платежа подлежит возмещению и полностью зависит от результата поиска (сначала 40%, затем 30% в течение 90 дней, а остальное – по завершению поиска). Такая форма компенсации, как правило, применяется для оплаты услуг по поиску квалифицированных руководителей.

3. Почасовая оплата для временных рабочих. Агентство также получает фиксированный гонорар за поиск временных работников.

2. Headhunters(«охотники за головами»)

Термином «headhunter»(«охотник за головами») называют рекрутера, который подбирает кандидатов, когда все остальные методы поиска оказались безрезультатными. «Охотники за головами» считаются более «агрессивными» рекрутерами, так как они могут под видом клиентов посещать различные офисы и узнавать информацию об интересующих их сотрудниках. Рекрутеры могут платить большие деньги за списки имен специалистов и название

должностей, которые они занимают. Хотя, как правило, они самостоятельно составляют такой перечень. Рекрутеры могут организовывать встречу или формальное собеседование между заказчиком и кандидатом. Они подготавливают кандидата к предстоящей беседе и помогают обсудить зарплату. Такие рекрутеры часто являются членами промышленных сообществ и ассоциаций. «Охотники за головами» часто посещают национальные и международные выставки и собрания, где они могут встретить потенциальных кандидатов.

Как правило, headhunters всегда желают получить хорошую компенсацию за свои услуги. Иногда эта цифра достигает 30% годового оклада кандидата. Из-за высокой стоимости услуг, к таким рекрутерам обращаются компании для заполнения вакансий старших менеджеров и исполнительных руководителей. Они также занимаются вербовкой высококвалифицированных специалистов. Например, в некоторых научных сферах, которые занимаются новыми направлениями исследований, профессионалов высшего уровня можно пересчитать по пальцам одной руки. В таком случае, более целесообразным является обращение к headhunters и рекрутинг по одному, чем размещение объявления о поиске кандидата на международном уровне. Пока внутренние рекрутеры (in-house recruiters) пытаются привлечь кандидатов для конкретных рабочих мест, «охотники за головами» будут заниматься и привлечением, и активным поиском как внутри компании, так и за ее пределами. Для этого они могут сотрудничать с различными компаниями, создавать большие базы данных, покупать списки сотрудников и вызывать перспективных новобранцев.

«Охотники за головами» используют социальные медиа (social media) для поиска и изучения кандидатов. Этот подход часто называют социальным рекрутингом (social recruiting).

3. Нишевые рекрутеры (nicherecruiters)

Эти специализированные вербовщики занимаются поиском персонала с очень узкой специализацией. Такие агентства всегда демонстрируют отличные результаты, так как они применяют все свои ресурсы для поиска узкоквалифицированных специалистов. Такой способ подбора персонала позволяет им предлагать больше вакансий, и соответственно, привлекает больше потенциальных кандидатов. Такие кадровые агентства стремятся налаживать и поддерживать связь с кандидатами, так как последние могут обращаться к ним несколько раз на протяжении своей карьеры. Нишевые компании обладают информацией о тенденциях развития и занятости определенной отрасли (напр. Энергетика), а также способны определить демографические сдвиги, такие как старение и ее влияние на промышленность.

4. Социальный рекрутинг (social recruiting)

Социальный рекрутинг – это использование социальных медиа для вербовки.

5. Рекрутинг внутри компании (in-house recruitment)

Многие крупные и средние организации для сокращения расходов применяют рекрутинг внутри компании (in-house recruitment).Этим занимается сотрудники кадрового отдела, которые работают с населением. Рекрутеры

размещают объявления о вакансиях на веб-сайтах компании, анализируют рекомендации сотрудников, работают с внешними ассоциациями, профессиональными группами, а также привлекают молодых специалистов-выпускников. Некоторые крупные работодатели используют третьих лиц для поиска работников, но более общепринятым подходом все же остается система привлечения персонала из внутренней среды компании.

6. Агентства, которые специализируются на поиске работы для «пассивных кандидатов» (passivecandidates)

Эти агентства занимаются изучением (обнаружением) пассивных кандидатов и дальнейшим их трудоустройством в компаниях заказчиков. Рекрутинговые организации, как правило, берут почасовую оплату или фиксированное вознаграждение за поиск кандидата. В большинстве случаев, таким способом удается раскрыть имена работников, которые не могли быть найдены с помощью других методов поиска. Это позволяет рекрутерам компании сосредоточить свои усилия исключительно на подборе персонала.

7. Рабочие с рекомендациями (employee referral)

Программа работы по рекомендациям – это система, в которой сотрудники могут рекомендовать (давать рекомендации) потенциальных кандидатов на предложенную вакансию. В случае если такой кандидат принимается на работу, то сотрудник, который давал ему рекомендации, получает денежную премию.

В некоторых случаях компания выплачивает денежный бонус, если рекомендованный работник остается в компании более чем на 3-6 месяцев. Денежная премия зависит от статуса рекомендованного работника – чем выше статус, тем больше бонус. Этот метод, однако, не применяется для найма сотрудников высокого уровня.

Процесс рекрутинга состоит из:

1. Анализ вакансии (job analysis)

Процесс вербовки необходимо начинать с детального изучения вакансии, чтобы определить требования, которые работодатель предъявляет соискателю. Эта информация хранится в должностных инструкциях, которые, к сожалению, могут представлять собой исторический сборник задач, которые выполнялись в прошлом. Такие документы должны быть пересмотрены и откорректированы до начала поиска кандидата. Если процесс поиска начинается с детального изучения вакансии и особенностей работы, то он, несомненно, будет успешным.

2. Поиск (sourcing)

Поиск включает в себя:

а. Размещение объявлений. Эта часть рекрутингового процесса охватывает несколько средств массовой информации, таких как: Интернет, газеты, профессиональные издания, а также центры занятости и программы приема выпускников на работу.

б. Исследования, целью которых является выявление талантливых специалистов, которые не реагируют на объявления и другие методы вербовки. Такое исследование проводиться для так называемой «пассивной

перспективы», то есть составляется список потенциальных кандидатов, с которыми затем можно будет связаться в случае необходимости и получить их резюме.

3. Отбор и подбор (selection and recruitment)

Насколько человек подходит для данной работы можно оценить по его коммуникативности и знаниям ПК. О квалификационном уровне кандидата можно узнать из его резюме, рабочих приложений, собеседований, образовательного и профессионального опыта, а также из различных видов тестирования. Должность, стаж и время работы также отображаются в резюме. Во многих странах работодатели обязаны по закону предоставлять равные условия для найма. В большинстве кадровых агентств применяются компьютерные программы для автоматизации процесса тестирования. Многие рекрутинговые организации применяют систему отслеживания кандидатов для выполнения различных задач фильтрации параллельно с использованием программных средств для психометрического тестирования.

Интернет-рекрутинг и веб-сайты имеют на сегодня высокое значение. Такие сайты, как правило, работают в двух направлениях: объявления о работе и база данных, которая содержит резюме кандидатов. В разделе вакансий можно найти информацию об интересующей работе. Чтобы потенциальные работодатели вас заметили, необходимо поместить свое резюме на сайте. Чтобы подать объявление или получить доступ к поиску резюме, необходимо произвести соответствующую оплату. На веб-сайтах размещается база данных, в которой хранится детальная информация о кандидатах. К услугам веб-сайтов прибегают различные организации, которым необходимо найти квалифицированных сотрудников и улучшить свою бизнес-деятельность.

Онлайн рекрутинг помогает компаниям привлекать, тестировать, вербовать, использовать и удерживать квалифицированный персонал с минимальными финансовыми затратами. Веб-сайты помогают активным соискателям найти работу, но они вряд ли могут привлечь «пассивных кандидатов», которые интересуются другими источниками информации. Существуют и такие люди, которые очень хотят поменять работу, но они не совсем уверены, что им стоить размещать свое резюме в интернете, так как опасаются, что их коллеги и работодатели смогут его увидеть.

Механизмы поиска работы включают появление современных поисковых механизмов (meta-search engines) позволяют соискателям просматривать вакансии на нескольких сайтах. Многие системы поиска предоставляют традиционный перечень вакансий. Существуют и вакансии, которые размещаются только на сайтах работодателя.

6.4. Отбор и найм персонала

Отбор персонала - часть процесса найма персонала, связанная с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих ни данную должность.

Отбор – процесс выбора из группы кандидатов на вакантную должность наиболее подходящего работника.

Задачи, решаемые в процессе отбора сотрудников:

1. сбор необходимой информации о кандидатах
2. оценка каждого кандидата – прогнозирование качества его работы в компании;
3. информирование кандидатов о предстоящей работе в компании для осознанного принятия предложения работодателя.

Чтобы программа отбора была действенной, следует ясно сформулировать качества работника (Таблица 6.1.), необходимые для соответствующего вида деятельности. Отбор может быть невозможным, если список требований к работнику со стороны организации будет слишком велик.

Критерии отбора персонала в большинстве организаций

Таблица 6.1.

Критерий	Характеристика критерия
Физические данные	Здоровье, возраст, внешность, манеры
Образование и опыт	Профиль и уровень образования, стаж работы, специальные навыки
Интеллект	Способность быстро схватывать суть проблемы, свободно выражать свои мысли, умение слушать, желание учиться
Личные черты	Трудолюбие, позитивное отношение к жизни, инициативность, упорство, честолюбие (три последние – часто отрицаются российскими руководителями)
Диспозиция	Лидерство, чувство ответственности, общительность, хорошее отношение к людям, организованность

При установлении критериев отбора должны быть соблюдены следующие требования:

- валидность[19];
- полнота;
- надежность;
- необходимость и достаточность критериев.

Отбор производят исходя из двух последовательно реализуемых *принципов*:

1. отсев худших кандидатов
2. выбор единственного работника из числа нескольких лучших претендентов на вакансию.

Процесс отбора состоит из следующих этапов:

1. предварительная отборочная беседа
2. рассмотрение заявлений и резюме
3. отборочные тесты
4. собеседование
5. проверка рекомендаций и послужного списка

---

[19] От лат. Validus – сильный. Валидность - степень соответствия показателя тому понятию, которое он призван отражать.

6. медицинский осмотр
7. решение об отборе

Менеджеры по персоналу, анализируя эффективность методов отбора, обычно используют такой показатель, как коэффициент отбора.

$$К_{отбора} = \frac{\text{количество отобранных работников}}{\text{количество желающих, из которых осуществляется отбор}}$$

Если коэффициент отбора близок к 1:1, то процесс отбора короток и прост, так как число желающих, из которого осуществляется отбор невелико. При коэффициенте отбора 1:2 процесс может стать непростым.

Меньший коэффициент означает, что организация может быть более разборчива при отборе. При коэффициенте 1:2 вероятность того, что организация наймет на работу соответствующих ее критериям работников больше, чем когда коэффициент равен 1:1.

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

– выбор критериев отбора;
– утверждение критериев отбора;
– отборочная беседа;
– работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
– беседа по поводу принятия на работу;
– проведение тестов;
– конечное решение при отборе.

Источники организации найма персонала

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуется работник?

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

Когда организации необходимо принять новых работников, появляются два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы.

Различают понятия «набор» и «наем кадров». Набор кадров - массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

1)общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах;

2)формулирование требований к персоналу - точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора;

3)определение основных источников поступлений кандидатов;

4)выбор методик оценки и отбора кадров.

Наем на работу - это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу. Некоторые специалисты в области управления персоналом рассматривают этот процесс вплоть до окончания этапа введения в должность, т.е. до того момента, когда новые сотрудники органично впишутся в конкретный трудовой коллектив и организацию в целом.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает эффективной деятельности организации. Обращение к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, подготовкой персонала, аналогично найму временных работников, но в этом случае работники не являются временными.

При найме на работу проводится собеседование с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы.

Требования к кандидатам на замещение вакантной должности

В условиях рыночных конкуренции качество персонала стало главнейшим фактором, определяющим выживание и экономическое положение российских организаций. В настоящее время перешли к активным методам поиска и вербовки персонала, стремясь привлечь в организацию как можно больше соискателей, удовлетворяющих требованиям, совершенствуется процедура самого отбора.

Выделяются следующие этапы замещения вакантной должности специалиста или руководителя:

– разработка требований к должности; в результате дальнейший поиск ограничивается претендентами,

имеющими необходимую квалификацию для данной должности;

– широкий поиск претендентов; ставится задача привлечь для участия в конкурсе как можно больше кандидатов, отвечающих минимальным требованиям;

– проверка претендентов с использованием ряда формальных методов в целях отсева худших, которая проводится кадровой службой;

– отбор на должность из числа нескольких лучших кандидатур обычно осуществляется руководителем с учетом заключения кадровых служб и данных различных проверок и испытаний.

Найму работника предшествует четкое представление о функциях, которые он будет исполнять, задачах и должностных обязанностях, правах и взаимодействии в организации. Исходя из заранее сформулированных требований выбирают подходящих людей на конкретную должность, и соответствию качеств претендентов требованиям придается большое значение.

В практике работы руководителей с кадрами выделяют четыре принципиальные схемы замещения должностей:

1. замещение опытными руководителями и специалистами, подбираемыми вне организации;
2. замещение молодыми специалистами, выпускниками вузов;
3. продвижение на вышестоящую должность «изнутри», имеющее целью заполнение образовавшейся вакансии;
4. сочетание продвижения с ротацией в рамках подготовки «резерва руководителей».

Нетрадиционные методы оценки кандидата: 11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией; 18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД.

Когда кандидат выбран, ему высылается письменное приглашение выйти на работу на определенных условиях. Поиск прекращается, когда данный человек принимает условия и соглашается работать в компании.

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентами. На каждом этапе отсеивается

часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Предварительная отборочная беседа. Предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу, направленную на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету.

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; 2) соответствие практического опыта характеру должности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках); 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу.

Беседа по найму. Различают несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые не по схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов.

Приведем краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении бесед.

1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.

2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.

3. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы.

4. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию.

5. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.

Тестирование. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте. Для всех категорий работников проводится тестирование на определение творческого потенциала.

Принятие предложения о приеме. Работодатель проводит проверку предоставленной информации, после чего прием на работу оформляется подписанием двумя сторонами трудового контракта.

6.5. Задачи и виды профориентации персонала

Свобода выбора вида трудовой деятельности служит одним из главных признаков цивилизованных рыночных отношений. С экономических позиций всякая свобода выбора реализуется в форме стремления каждого человека получать для себя лично наибольшие материальные блага и моральное удовлетворение, которые могут быть выражены в виде денежного дохода, высокооплачиваемой работы, нормальных условий труда, хорошего психологического климата и т.п. Высокий личный доход служит одновременно свободой выбора и основой конкуренции, или экономического состязания, как коренного свойства рыночных отношений.

На рынке ресурсов свобода выбора означает, что все работники вправе заниматься любым видом труда, на который они способны. Все работодатели также свободны в пределах своих возможностей привлекать рабочую силу в таком составе и количестве, которые они считают наиболее подходящими для удовлетворения своих потребностей. Пределы свободы выбора поставщиков людских и материальных ресурсов определяются потребительским выбором. В конечном счете потребитель решает, что должна производить экономика, а в установленных тем самым рамках производства поставщики ресурсов могут делать свой свободный выбор.

В реальной действительности все поставщики ресурсов и производители вовсе не свободны производить свои товары и услуги в любом количестве. В рыночных условиях как производители товаров, так и поставщики рабочей силы должны учитывать действие законов спроса и предложения на рынке труда и производства. Выплаты высоких доходов работникам отдельных профессий или отдельной отрасли поощряют поставщиков рабочей силы поставлять туда возможно больше людских ресурсов. Низкие доходы действуют в противоположном направлении, побуждая владельцев рабочей силы не поставлять ее в эту конкретную профессию или отрасль промышленности.

Профессиональная ориентация работников – процесс, направленный на то, чтобы обеспечить их необходимой информацией, навыками, пониманием целей и задач предприятия.

Цели профориентации:

1. информирование заинтересованных лиц о видах профессиональной деятельности
2. созданий условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников
3. выявление степени соответствия психофизиологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности

Задачи профориентации:

1. Уменьшение стартовых издержек
2. Уменьшение испытываемых новым работником озабоченности и неопределенности

3. сокращение текучести кадров
4. экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников по работе
5. развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях и удовлетворенности работой

Профессиональная ориентация и подбор персонала на предприятии теснейшим образом связаны как с проблемой свободы выбора в условиях ограниченных экономических ресурсов, так и с необходимостью полного удовлетворения личных интересов работников на существующих рынках труда и производства. На отечественном рынке образовательных и трудовых услуг имеются многолетние достоверные доказательства того общеизвестного рыночного положения, что большинство студентов и молодых специалистов выбирают себе ту профессию и сферу производственной деятельности, которые в момент их выбора имеют наиболее высокую среднюю оплату труда. Именно поэтому с позиций работника основные принципы профессиональной ориентации - это свобода, обоснованность и осознанность выбора своей будущей профессии, специальности и сферы работы.

Свобода выбора профессии означает сочетание личных желаний, способностей и потребностей работника с возможностями их удовлетворения на действующем рынке труда. Выбор профессии, как правило, связан с существующими ограничениями в получении необходимого образования и соответствующего места будущей работы по своей специальности. В конечном счете свободный выбор профессии, как и другие потребности человека, ограничивается многими существующими в условиях рынка факторами.

Обоснованность выбора профессии предполагает соответствующий научный подход, определенную личную мотивацию, наличие необходимых способностей в будущей специальности, а также учет требований и возможностей производства к обеспечению работой. Непременными рыночными требованиями к выбору профессии должны быть следующие:

- анализ содержания профессии и предъявляемых к работнику личных и профессиональных качеств;
- выявление позитивных и негативных характеристик работника;
- установление соответствия имеющихся качеств человека требованиям выбранной профессии;
- изучение основных мотивов выбора данной профессии и критериев оценки персонала.

Как известно, обоснованность выбора профессии зависит от многих личных или субъективных факторов, а также от целого ряда объективных или экономических требований. При выборе профессии решающее значение имеет не количество факторов, а степень их влияния и воздействия на работника, наличие необходимых способностей для успешной работы по специальности.

Способности представляют собой совокупность личных, психологических, физиологических, профессиональных и других характеристик человека, определяющих плодотворность его трудовой деятельности в избранной профессии, специальности или должности. Трудовая деятельность

является необходимым условием для проявления человеческих способностей, задатков и талантов, их непрерывного развития и совершенствования. Основным критерием оценки способностей работника служит не только наличие у него ярко выраженных личных качеств, но также и его отношение к тем или иным видам деятельности, например к умственной или физической работе. Необходимость выявления способности каждого человека к конкретному виду экономической деятельности является основой профессиональной ориентации, подбора и расстановки всех категорий персонала на производстве по рабочим местам в соответствии с их личными и профессиональными интересами.

Профессиональные интересы человека возникают в результате его целенаправленной трудовой деятельности. Профессиональные интересы обычно приводят к развитию многих других человеческих качеств. Именно поэтому проявление, развитие и закрепление профессиональных интересов у учащихся приобретают первостепенное значение не только в их профессиональной ориентации, но и в последующей трудовой деятельности. Здесь, по мнению автора, необходимо более подробно рассмотреть характеристику рабочей профессии, учитывающую как содержание трудовой деятельности, так и многообразные факторы и требования, предъявляемые к современному работнику:

- общая характеристика профессии - значение для современного производства, ее удельный вес на предприятии, перспектива развития и распространенность, место подготовки специалистов;
- общие теоретические знания работника - технические, технологические, экономические, управленческие, организационные и др.;
- производственно-организационные факторы профессии - характеристика технологического оборудования и оснастки, удельный вес умственных и физических операций, основные обрабатываемые материалы, выпускаемая продукция;
- организация труда - разделение и кооперация труда, технологические и организационные связи с другими работами, условия труда на рабочем месте;
- материальные факторы профессии - формы оплаты труда, уровень заработной платы, системы стимулирования, социальная защита, материальные гарантии и льготы, пенсионные выплаты;
- моральные факторы профессии - возможности профессионального роста, система морального стимулирования, степень удовлетворенности трудом, текучесть кадров;
- формы и методы подготовки персонала - уровень профессиональных, экономических и специальных знаний, квалификационные разряды, повышение квалификации и профессионального мастерства;
- требования к работнику - общее состояние здоровья, профессиональные показатели, личные характеристики, творческие способности;
- психологические требования - необходимый темп и скорость трудовых движений, ритмичность в работе, точность движений, волевые качества;
- физиологические требования - общая выносливость, длительность физического напряжения, острота зрения.

Профессиональная ориентация является важнейшей составной частью существующих в стране государственных стандартов высшего, среднего и начального профессионального образования. В условиях рынка эта ориентация обеспечивает вовлечение учащихся в соответствующую сферу профессионального образования, как в государственных учебных заведениях, так и непосредственно на предприятиях различных форм собственности. Основная задача профессиональной ориентации на современном этапе развития национального хозяйства состоит в том, чтобы своевременно обнаруживать профессиональные интересы учащихся, ориентировать их на правильный выбор своей профессии и последующее совершенствование мастерства и квалификации. Для этих целей целесообразно использовать ступенчатую систему профессиональной ориентации и подготовки учащихся к трудовой деятельности.

Первая ступень - подготовка к выбору профессии, вторая - непосредственный выбор профессии, третья - подготовка к трудовой деятельности, четвертая - квалифицированная трудовая деятельность, пятая - всестороннее развитие профессионального мастерства персонала на предприятиях и в организациях.

Виды профориентационной работы:

1. Профессиональное обучение
2. Профессиональная информация
3. Профессиональная консультация
4. Профотбор

В профориентации сотрудника прежде всего принимают участие *руководитель* структурного подразделения, а также *менеджер по управлению персоналом*.

Они выполняют следующие функции:

- составление программы профориентации
- ознакомление новичков с предприятием и его историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами
- объяснение задач и требований к работе, расшифровка функций новых работников
- введение работников в рабочую группу
- поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников

6.6. Специфика подбора и отбора кадров в государственной службе

Цель состоит в том, чтобы приобрести, причем с максимальной степенью экономической эффективности, оптимальное количество высококачественных работников для работы и развития системы государственной службы в Кыргызской Республики. Для того чтобы назначить наиболее подходящих и соответствующих людей на различные должности, важно, чтобы потенциальные кандидаты отбирались из широкого круга, и чтобы при этом в отношении всех кандидатов соблюдалась политика равных возможностей в

трудоустройстве. Нижеприведенные рекомендации призваны обеспечить прозрачность и справедливость во всем процессе подбора кадров и максимизировать разнообразие соискателей. Поиск соответствующих кандидатов может быть внутренним (внутри организации) и/или внешним (вне организации).

Любая должность, которая становится вакантной, будет заполнена, как только непосредственный руководитель заполнит форму запроса. Запросы на привлечение персонала и соответствующие вакантные должности будут открыты исключительно после утверждения со стороны Совета.

Успех и способность организации адаптироваться зависят от того, насколько успешно она сможет подобрать таких работников, которые проявляют гибкость, адаптивность и преданность делу их организации. Более того, важно подчеркнуть, что:

i) подбор и отбор кадров не должен рассматриваться в изоляции, т.е. нельзя просто найти кого-нибудь для выполнения определенной работы, а проводиться они должны в контексте общей Программы действий по управлению персоналом и Плана ЧР,

ii) 'коммуникабельность' настолько же важна, как и техническая компетентность и способности. Нужно думать о том, как новые работники «впишутся» в новую для них культурную и социальную среду и структуру вашей организации. Потенциально опасно и дорого назначать на вакантную должность кого-либо, кто вряд ли сможет гармонично работать с другими работниками, кто может разрушить командный дух, и кто может и вовсе не заинтересован в оказании услуг обществу;

iii) нужно полностью соблюдать все правовые требования, связанные с наймом, следовать всем рекомендуемым кодексам практики и обеспечивать справедливость и справедливое отношение ко всем соискателям.

Порядок получения разрешения на проведение подбора

Весь порядок получения разрешения, подробно описанный ниже, нужно пройти полностью до того, как можно начинать процедуру подбора кадров.

a) До найма любого работника нужно заполнить Форму получения разрешения на набор персонала.

b) Набор всех людей на предусмотренные бюджетом должности в системе государственной службы Кыргызской Республики должен быть утвержден должным образом уполномоченным на то должностным лицом.

Порядок

a) Руководитель отдела УЧР министерства/агентства заполняет форму запроса разрешения на набор.

b) Руководитель департамента ответственен за обеспечение точного следования всем процедурам получения разрешения.

c) Руководитель министерства/агентства направляет специалисту отдела УЧР полностью утвержденную форму запроса разрешения на набор и инструктирует о начале процесса подбора нужного кадра.

d) Специалист отдела УЧР проводит контроль на предмет того, что было получено соответствующее разрешение. Когда стороны удостоверяются, что все в порядке, они начинают процесс подбора кадров.

Новые или реорганизованные должности

Совет должен обладать полномочиями рассматривать запросы на открытие новой или реорганизованной должности.

a) Открытие должности разрешается после получения формы разрешения на набор, выдаваемого руководителем департамента специалисту отдела УЧР.

b) Как только потребность в заполнении вакантной должности подтверждается, руководитель отдела УЧР направляет мотивированную рекомендацию руководителю министерства/агентства с просьбой открыть должность для ее заполнения.

c) Внутренние объявления должны рассылаться всем работника специалистом отдела УЧР, одновременно в местных газетах должны размещаться объявления об образовавшейся вакансии.

Комитет по отбору

Советом/Комитетом того или иного министерства/ведомства формируются органы по отбору соискателей в целях составления краткого перечня кандидатом и проведения собеседований с ними в отношении объявленной вакансии на уровне работников и старшего руководящего состава. Комитет/совет по отбору должен состоять, как минимум, из 5 членов. В случае вакансии должности на уровне старшего руководящего состава, Комитет по отбору должен состоять из: a) председателя комитета по отбору; b) статс-секретаря министерства или ведомства; c) руководителя ГКС; d) двух других специалистов, назначенных Советом/комитетом по отбору. Тем не менее, если кто-либо из вышеперечисленных лиц является одним и тем же человеком, то в состав Комитета/совета назначаются три дополнительных директора/руководителя.

Методы нахождения кандидатов

В целом, можно принять один или несколько из следующих подходов к подбору кадров, на усмотрение Комитета/совета по отбору, в целях определения заинтересованных и подходящих кандидатов.

a) Размещение объявления о вакантной должности: Размещение объявления в СМИ помогает в четком и открытом оповещении общественности о требованиях к вакантной должности и действующих критериях отбора. Методы размещения объявления в СМИ включают в себя следующее: a) объявления в местной и международной прессе и журналах; и/или b) размещение объявления на сайте ГКС и/или сайтах кадровых агентств.

b) Рекомендации через сеть профессиональных контактов: Эта система является одной из наиболее популярных методов определения потенциальных кандидатов на вакантные должности как в государственном, так и в частном секторах. Референтами чаще всего выступают старшие должностные лица из частного и государственного секторов.

Внутренние кандидаты: Обеспечение преемственности на уровне старшего руководства может оказаться полезным для работы государственной

службы. Внутренних кандидатов, обладающих соответствующей технической компетентностью и опытом руководства, можно рекомендовать Комитету по отбору на рассмотрение. Все 'внутренние кандидаты' должны оцениваться на одной и той же основе по сравнению с другими кандидатами. В случаях, когда и внутренний кандидат, и внешний кандидат на одну и ту же должность обладают сравнимым уровнем квалификации, опыта, компетентности и т.д., предпочтение отдается внутреннему кандидату.

Процедура найма

a) Специалист отдела УЧР получает все заявления на получение работы и подтверждает их получение в письменном виде. Все соискатели должны направлять свои заявления специалисту Отдела управления человеческими ресурсами.

b) Специалист отдела УЧР рассортировывает все заявления и просматривает их на соответствие минимальным требованиям, обозначенным в объявлении, а затем пересылает их руководителю рассматриваемого департамента, вместе с полным перечнем всех полученных заявлений.

c) Руководитель департамента, после консультаций со специалистом отдела УЧР, составляет краткий перечень кандидатов на собеседование.

d) Специалист отдела УЧР приглашает кандидатов из краткого перечня на собеседование, а затем, в конечном итоге, пишет рекомендацию-представление Исполнительному директору на назначение успешного кандидата на вакантную должность.

e) Руководитель процесса подбора кадров оплачивает проживание и транспортные расходы соискателей из краткого перечня, понесенные ими в целях поездки из местностей, отличных от местонахождения учреждения, в котором образовалась вакантная должность. Специалист отдела УЧР составляет и хранит в архиве краткий обзор и обобщение результатов всех собеседований.

f) Специалист отдела УЧР должен убедиться в том, что была проведена проверка информации и рекомендаций всех соискателей из краткого перечня, и, что затем выбранному кандидату направляется предложение о найме на работу после консультаций с соответствующим руководителем департамента, после принятия которого направляется письмо о назначении на должность, подписанное руководителем административного органа рассматриваемого министерства или ведомства или уполномоченным им лицом. После того отобранный кандидат принял предложение о приеме на работу, специалист отдела УЧР посылает письмо с выражением сожаления всем соискателям, не прошедшим отбор.

Группа лиц, проводящих собеседование при приеме на работу

Группа лиц, проводящих собеседование при приеме на работу, следует основным правилам и процедурам проведения собеседований (направляемых им специалистом отдела УЧР) до фактического начала собеседований.

Эта группа может состоять из тех же лиц (в случае вакантных должностей на уровне старшего руководства), что были упомянуты в разделе о Комитете по отбору, или в нее могут входить следующие лица (в случае вакантных

должностей на уровне рядовых сотрудников) в целях проведения предварительного отбора на утверждение Комитета/совета по отбору:

a) Руководитель рассматриваемого департамента

b) Специалист отдела УЧР

c) В случае заполнения вакантных должностей на уровне руководства, директор, а также некоторые члены Совета

d) Любые другие лица, специализирующиеся в рассматриваемой области компетенций

Критерии отбора

В процессе подбора кадров должны приниматься во внимание следующие два набора критериев отбора:

Критерии по краткому перечню. Критерии по краткому перечню должны сосредоточиваться на фактических требованиях к спецификации лиц. При составлении данного краткого перечня соискателей, нужно учитывать следующие факторы: a) академическая, профессиональная и техническая квалификация; b) соответствующий рабочий опыт; и c) навыки лидера и опыт управленческой работы.

Окончательные критерии отбора. Окончательные критерии отбора применяются с целью оценки информации, собранной в ходе собеседований и обсуждений с изначальными соискателями из краткого перечня. Окончательные критерии отбора должны сосредоточиваться, среди прочего, на личных качествах, характеристиках и компетентности, результатах эффективности деятельности в прошлом, стремлениях, потенциале, коммуникации и навыках межличностного общения, а также на профессиональной и личностной честности. Ни при каких обстоятельствах нельзя допускать дискриминацию на основе возраста, пола, семейного положения, сексуальной ориентации, инвалидности, расы, национальности или религии. Все кандидаты должны оцениваться справедливо и равным образом, независимо от того, из каких источников они пришли.

Возраст

Любой процесс подбора кадров должен следовать национальным правилам ограничения по возрасту, обозначенным в законе или регламентах о государственной службе.

Проверка информации и рекомендаций

Проверка информации и рекомендаций кандидата нужно проводить на конечном этапе процесса отбора, заранее получив разрешение от отобранного кандидата, или проводить незамедлительно после того, как кандидат принял предложение о приеме на работу, в зависимости от того, который из этих двух вариантов более практичен.

Предложения о приеме на работу нужно направлять кандидатам исключительно после того, как проверка информации и рекомендаций прошла успешно. Если вдруг обнаруживается, что кандидат предоставил ложную информацию или исказил информацию. или не раскрыл существенные факты в своем заявлении, это считается достаточным основанием для отзыва Комитетом

по отбору своего предложения о приеме на работу или незамедлительного увольнения работника.

Предложение о назначении на должность и утверждение

Назначение всех работников должно зависеть от утверждения Комитета по отбору в том или ином министерстве/агентстве/департаменте.

Письма о назначении на должность: Официальное письмо о назначении на должность должно быть подписано статс-секретарем. Для того чтобы назначение состоялось и было действительным, данное письмо также должно быть подписано назначенцем (работником, назначаемым на должность).

Должностная инструкция: После назначения на должность работнику нужно выдать должностную инструкцию. В ней должны четко указываться область работы и круг обязанностей, применимый к его должности. Ожидается, что каждый работник будет полностью уделять все своей время и внимание работе и не участвовать в деятельности, которая может идти вразрез с интересами системы государственной службы Кыргызской Республики или интересами Правительства Кыргызской Республики, либо негативно воздействовать на эффективность их деятельности. Должностные инструкции нужно пересматривать ежегодно.

Должность: Назначения действительны при условии, что в течение определенного времени будет иметь место испытательный срок, оговоренный в письме о назначении на должность. За месяц до конца испытательного срока непосредственный руководитель работника должен составить оценочный рапорт, рекомендующий подтверждение или отказ от услуг работника. Назначение работника, находящегося на испытательном сроке, можно отменить в любое время без какого-либо предварительного уведомления. В случае такой формы увольнения работнику выплачивается заработная плата за период, проработанный по факту до момента увольнения.

Подтверждение назначения: По представлению от непосредственного руководителя, статс-секретарь должен в письменном виде подтвердить назначение на должность.

Продолжительность найма: Если только не будет указано иное, предполагается, что работник будет работать на бессрочной основе, в соответствии с законодательством о государственной службе, при условии успешного прохождения испытательного срока.

Личные данные

По принятию назначения новый сотрудник должен заполнить Форму личных данных работника. Новички также должны предоставить министерству/агентству/департаменту письмо с описанием всех иждивенцев, в круг которых входит супруг(а), собственные дети и близкие родственники, и должен предоставить ксерокопии всех свидетельств и прочих подтверждающих документов.

Информация обо всех изменениях в личном положении должна незамедлительно передаваться специалисту по УЧР за счет повторного заполнения Формы личных данных работника. Личные дела работников и

связанная с ними корреспонденция должны храниться в режиме строгой конфиденциальности.

Подбор других работников

Запрос на персонал

В случае когда требуется замена или дополнительный персонал, руководитель подразделения/департамента должен заполнить и перенаправить Форму запроса персонала в отдел УЧР с целью инициации подбора необходимого кадра или кадров.

В этой форме нужно четко привести обзор должности и требования к должности, причем сама форма должна быть подписана руководителем подразделения/департамента. Если запрос на дополнительный персонал не предусмотрен в бюджете, то потребуется одобрение руководителя министерства/агентства. В случае подразделений/департаментов, которые подотчетны региональному руководителю, запрос должен быть подписан региональным руководителем, прежде чем направлять его руководителю министерства/агентства на окончательное утверждение. В случае если новая штатная численность будет утверждена, руководитель подразделения/департамента должен, прежде всего, рассмотреть возможность внутреннего перевода или продвижения по службе имеющихся сотрудников, прежде чем начать процесс внешнего поиска и подбора кадра.

Поиск

Внутренний поиск: Отдел УЧР распространяет внутреннее объявление о вакансии и собирает заявления от работников. Работники могут подавать в отдел УЧР в соответствии с политикой переводов и продвижений по службе, оговоренных в законодательстве о государственной службе.

Внешний поиск. Если принимается решение о том, что необходим внешний поиск кандидатов, отдел УЧР должен задействовать один или несколько из следующих источников для подбора кадров, которые считаются соответствующими и экономически эффективными. Руководитель подразделения/департамента может предложить источники, которые он считает уместными, к примеру:

СМИ: Отдел УЧР связывается с подразделением/департаментом, чтобы подготовить объявление о подборе кадров и разместить его:

- В разделе «Вакансии» на вебсайте министерства/ведомства или на вебсайтах кадровых агентств, в зависимости от того, что будет более уместно; и
- В наиболее уместных и эффективных газетах и/или других периодических изданиях.

В случае вакансии на должность начального уровня для недавних выпускников или временной практикантской должности на лето, отдел УЧР связывается с отделом трудоустройства университетов и институтов.

В случае возникновения существенных и реальных трудностей с подбором соответствующих и подходящих кандидатов, с одобрения руководителя отдела УЧР можно привлечь консультанта по подбору кадров.

Рекомендации по отбору и критерии отбора

Критерии к краткому перечню кандидатов: В случае краткого перечня кандидатов на собеседование, нужно принять во внимание следующие факторы:

- академическая, профессиональная и техническая квалификация;
- опыт работы;
- знание работы и техническая компетентность; и
- управленческий опыт на управленческих должностях.

Не должно быть никакой дискриминации на основе возраста, пола, семейного положения, беременности, инвалидности, расы, национальности или религиозной принадлежности, если только эти факторы не ограничивают способность потенциального кандидата выполнять свои обычные рабочие обязанности. Все кандидаты должны оцениваться справедливо и на основе равенства, независимо от того, пришли ли они по рекомендации или подали заявление напрямую.

Сбор информации в ходе собеседований

В ходе собеседований, интервьюеры должны задавать только те вопросы, которые непосредственно касаются требований к вакантной должности. В случаях, когда необходимо оценить то, окажут ли влияние личные обстоятельства на эффективность деятельности потенциального работника, интервьюеры должны объективно обсудить эти обстоятельства, при этом не расспрашивая кандидатов об их возрасте, семейном положении, беременности, расе, национальности или религиозной принадлежности.

В случае соискателей-инвалидов, можно задавать вопросы об инвалидности в степени, в которой они касаются работы, и о медицинской истории соискателей с тем, чтобы определить способность соискателей, а также потенциальную необходимость в особых службах или помещениях, требуемых для того, чтобы соискатели могли полноценно выполнять должностные обязанности. Тем не менее, считается нарушением законодательства просить у соискателей предоставить медицинскую информацию в целях проведения дискриминации против них на основе их беременности или инвалидности.

Оценка кандидатов и соответствующие рекомендации интервьюеров нужно должным образом документировать в Форме оценки собеседования после собеседований. Все формы и документы, содержащие личные данные соискателей, должны возвращаться в отдел УЧР для последующей обработки и хранения, независимо от того, будут ли соискатели, в конечном итоге, назначены на должность или нет.

Критерии окончательного отбора

Критерии окончательного отбора: На основе информации, собранной в ходе собеседований, применяются критерии окончательного отбора, включая желательные личные качества, потенциал будущего развития, результаты деятельности в прошлом, ожидания от работы и карьерные стремления, с тем, чтобы лучше оценить соответствие кандидатов вакантной должности. При прочих равных условиях, предпочтение отдается внутренним кандидатам, принимая во внимание рекомендации их руководителей подразделений/департаментов, помимо всех остальных критериев.

Предложение и утверждение

Предложение о найме на работу: После того как определен подходящий кандидат, отдел УЧР обсуждает со специалистом по подбору кадров и/или руководителем подразделения/департамента, в зависимости от того, с кем это уместнее делать, условия, которые организация собирается предложить кандидату. При определении класса и уровня оплаты труда нового сотрудника нужно принимать во внимание следующие факторы:

• академическая, профессиональная и техническая квалификация и опыт работы;

• знание работы и техническая компетентность;

• ставка последней заработной платы;

• превалирующая на рынке труда ставка зарплаты для рассматриваемой вакантной должности;

• наличие подходящих кандидатов на рынке труда;

• уровень должности и класс оплаты для рассматриваемой вакантной должности.

Утверждение

Процесс отбора и полномочия по утверждению в целях подбора кадров для всех должностей должен подразумевать, как минимум, два уровня, чтобы обеспечить справедливый процесс отбора.

Полномочия по утверждению должностей. Руководитель министерства/ведомства передает «полномочия по утверждению в должности» статс-секретарю, статс-секретарь – руководителям подразделений/департаментов и руководителю отдела УЧР, другим специалистам по подбору кадров и руководителям других подразделений/департаментов.

Выполнение официальных процедур в ходе найма

Прежде чем подтвердить назначение на должность, отдел УЧР обеспечивает, что кандидаты обладают юридическим правом на наем и предоставили действительный документ, удостоверяющий личность. Кандидаты должны заверить свои квалификационные документы и опыт работы посредством предоставления оригиналов своих академических и профессиональных документов, рекомендаций от предыдущих работодателей и прочей соответствующей документации.

Отдел УЧР, с письменного разрешения новых работников, проводит проверку информации и рекомендаций в той степени, в которой это практически возможно и целесообразно, сразу же после того, как кандидаты принимают предложение о найме.

Это делается для того, чтобы удостовериться, что информация, предоставленная работниками в их заявлениях, верна и точна. Если обнаруживается, что работник предоставил ложную информацию, исказил или не раскрыл существенные факты в своем заявлении о приеме на работу, считается, что возникло достаточно причин для увольнения работника, если только не предоставит удовлетворительное объяснение этим фактам.

День выхода на работу

В свой первый день на работе, новички обычно заходят в отдел УЧР, чтобы пройти все официальные процедуры найма и прослушать курс по введению в организацию, прежде чем заходить к их обозначенному руководителю подразделения/департамента.

Руководители подразделения/департамента должны организовать введение в организацию для новичков сразу же после их выхода на работу. Новых работников также приглашают посетить Программу ориентации для персонала, проводимую отделом УЧР с тем, чтобы помочь им быстрее и лучше понять миссию, задачи и структуру их министерства или ведомства, а также действующие в нем правила, регламенты и кодекс профессионального поведения.

Введение в организацию

Все новые работники должны пройти курс по введению в организацию, призванный помочь им в процессе наискорейшей интеграции в новый институт. Соответственный непосредственный руководитель в сотрудничестве со специалистом УЧР должны провести тренинг по введению в организацию. По завершении данного периода введения в организацию, нужно провести обзор/оценку эффективности деятельности в целях окончательного распределения/предложения должности.

Тема 7. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала

7.1. Сущность и цели обучения персонала
7.2. Виды и формы подготовки кадров
7.3. Методы обучения персонала
7.4. Переподготовка и повышение квалификации
7.5. Подготовка и переподготовка кадров за рубежом

7.1. Сущность и цели обучения персонала

Одним из важнейших факторов обеспечения лидерства компании на рынке является качественный персонал – образованный, квалифицированный, хорошо знающий состояние дел в своей отрасли, а также идеи и технологии, применяемые компаниями-конкурентами. Отобрать такой персонал, обучить, воспитать и переподготовить – задача первостепенной важности для каждой организации и фирмы.

Обучение персонала — это целенаправленный, организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов и руководителей.

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Цель обучения с точки зрения работодателя:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизводство персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

Цели непрерывного образования с позиции работника:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;
- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;
- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства.

Планирование программ подготовки — составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

Различают три вида обучения:

1. подготовка,
2. повышение квалификации
3. переподготовка персонала.

Подготовка персонала — планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Повышение квалификации персонала — обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением в должности.

Переподготовка персонала — обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

С позиции производственно-технического назначения в обучении рабочих выделяют:

1. подготовку новых рабочих;
2. переподготовку и обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
3. повышение квалификации.

Отечественный и зарубежный опыт выработал *три концепции обучения квалифицированного персонала:*

Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к

соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

Концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Эта концепция относится, в первую очередь, к людям, имеющим склонность к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Известно, что для надлежащего выполнения работником своих профессиональных обязанностей он должен обладать определенным запасом знаний, умений и навыков.

Предметом обучения являются:

Знания — получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых работнику для выполнения своих обязанностей на рабочем месте;

Умения — способность выполнять обязанности, закрепленные за работником на конкретном рабочем месте;

Навыки — высокая степень умения применять полученные знания на практике, навыки предполагают такую меру освоения работы, когда вырабатывается сознательный самоконтроль;

Способы общения (поведения), форма жизнедеятельности личности — совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Перед системой управления персоналом на предприятии стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- выработка стратегии в формировании квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении кадров по отдельным его видам;
- правильный выбор форм и методов подготовки;
- выбор программно-методического и материально-технического обеспечения процесса обучения как важного условия качества обучения;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством.

7.2. Виды и формы подготовки кадров

Подготовка персонала — процесс приобретения теоретических знаний, практических умений и навыков в объеме требований квалификационной характеристики начального уровня квалификации.

Профессиональная подготовка осуществляется в целях получения рабочей профессии или специальности и предусматривает разные виды подготовки.

Начальная профессиональная подготовка ведется по рабочим профессиям в профессионально-технических училищах (ПТУ).

Средняя профессиональная подготовка ориентирована на обучение специалистов средней квалификации (техников, экономистов, строителей и др.) и осуществляется в техникумах, училищах и колледжах.

Высшее профессиональное образование предусматривает второй уровень подготовки бакалавров и специалистов в университетах, академиях и институтах.

Профессиональная подготовка работников используется как мера:

- их адаптации при поступлении на работу
- компенсации недостатка профессиональных знаний и навыков (например, при использовании новой техники)
- предварительного изменения их должностного или профессионального роста
- ротации, «горизонтального» перемещения

Подготовка новых рабочих (не имевших ранее профессии) осуществляется на предприятии по индивидуальной и групповой формам обучения, включающим не только производственное обучение, но и изучение теоретического курса. Сроки такого обучения составляют от 3-6 месяцев в зависимости от сложности профессии и специальности. Заканчивается обучение сдачей квалификационного экзамена и присвоением рабочему определенного тарифного разряда.

При индивидуальной форме подготовки каждый обучающийся прикрепляется к высококвалифицированному рабочему (или другому специалисту) либо включается в состав бригады, где его производственным обучением руководит бригадир. Теоретический курс индивидуальной подготовки изучается обучающимся самостоятельно.

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

Система подготовки должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, связанных с затратами на обучение, так и интересы рабочих — получить полноценную профессиональную подготовку.

Подготовка кадров ведется на основе расчетов потребности в кадрах определенной профессии и квалификации.

7.3. Методы обучения персонала

Обучение квалифицированных кадров является эффективным в том случае, если связанные с ним издержки будут в перспективе ниже издержек организации на повышение производительности труда за счет других факторов или издержек, связанных с ошибками в найме рабочей силы. Поскольку определение результатов, достигаемых с помощью обучения квалифицированных кадров, сопряжено с определенными трудностями, налицо экономическая эффективность обучения в форме снижения издержек, которые поддаются точному расчету. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, на возможностях повышения в должности, на расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Оценка обучения персонала проводится путем расчета затрат на обучение и сопоставления их с финансовыми выгодами для компании от работы обученного сотрудника проверка действенности обучения может быть расширена до его оценки.

Владелец бизнеса всегда мысленно взвешивает на незримых весах затраты, связанные с обучением персонала и выгоды, приносимые качественно подготовленными работниками. Главный положительный эффект от подготовки персонала – это получение новых знаний и умений, которые продуцируют новые идеи, подходы, усовершенствования производственных и управленческих процессов. В результате – повышение производительности труда, улучшение качества выпускаемой продукции, рост конкурентоспособности предприятия.

Однако не всегда теоретически правильно выстроенная схема инвестиций в обучение персонала дает ожидаемые положительные эффекты. Зачастую на каких-то ее этапах происходят незапланированные сбои и потери – например, уход подготовленных за счет компании сотрудников к конкурентам или открытие ими собственного бизнеса (см. рис.7.1.).

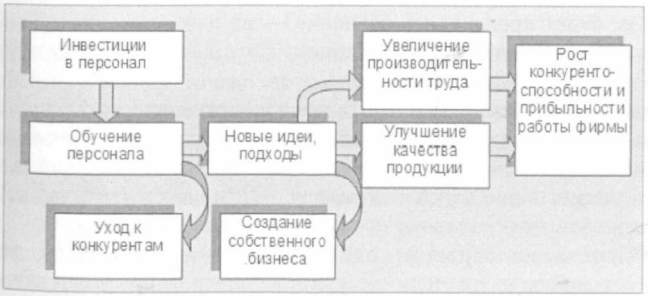


Рис.7.1. Механизм воздействия процесса обучения персонала на результаты работы компании.

Иными словами, предпринимателю при принятии решения о подготовке и переподготовке персонала приходится действовать селективно с целью минимизации рисков возможных финансовых и кадровых потерь. На этой чаше весов лежит высокая стоимость обучения, нецелевая или некачественная подготовка персонала, слабая обучаемость сотрудников или их незаинтересованность в получении новых знаний и умений. Стремясь минимизировать данные риски, работодатели пытаются обезопасить себя следующими мерами:

- Стараются принимать на работу сотрудников с высокими базовыми знаниями, умениями (опытом) и уровнем образования. Собственные затраты компании на подготовку и переподготовку персонала в этом случае сокращаются;
- Активно содействуют самоподготовке и самообучению персонала – предоставляют специальную литературу, компьютеры, учебные видеоматериалы, выделяют гранты на обучение и научные исследования;
- Взыскивают с работников затраченные на обучение и переподготовку суммы в случае их досрочного увольнения;
- Организуют систему *коучинга* (от англ. coaching – наставничество) и стажировки с целью вторичной передачи знаний и навыков от подготовленного сотрудника к другим работникам фирмы.

Несмотря на существующие риски и недоверие (как к собственным работникам, так и учреждениям образования), работодатели все же идут на затраты по подготовке и переподготовке своего персонала. Этот выбор связан с тем, что у предпринимателей и собственников компаний, по сути дела, нет иного пути в деле постоянного совершенствования сотрудников предприятия, адаптации бизнеса к меняющимся условиям рынка. Экономия на обучении персонала приводит в среднесрочной и долговременной перспективе к застою в работе, излишнему консерватизму, узости мышления и нежеланию что-либо менять. Все это чревато утратой конкурентоспособности и банкротством.

Когда владельцем бизнеса сделан акцент на качественную подготовку и переподготовку персонала, им может быть избран вариант внешнего или внутреннего обучения. Не исключен также и комбинированный вариант.

Как будет происходить обучение — на рабочем месте или с отрывом от работы — определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

Обучение без отрыва от производства осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

Обучение с отрывом от производства проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается

с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от основной работы может осуществляться в производственных помещениях компании - работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, или в колледже.

К внешнему относят любой вид обучения, производимый сторонними организациями на предприятии-заказчике или за его пределами. Подготовкой и переподготовкой персонала занимаются различные образовательные учреждения, отраслевые институты повышения квалификации, бизнес-школы и индивидуальные бизнес-тренеры. Длительность курса обучения варьируется в широких пределах – от нескольких часов до нескольких лет. Внешнее профессиональное обучение весьма полезно для персонала – в процессе учебы сотрудники пополняют багаж знаний, общаются, обмениваются мнениями и опытом, дискутируют. В то же время характерным недостатком обучения сторонними организациями является известная академичность предоставляемых знаний, их оторванность от торговой и промышленной практики предприятия-клиента.

Такого рода недостатки – вещь общераспространенная, избежать их можно лишь за счет специализации обучения. Но тогда образовательное учреждение теряет свою универсальность, а вместе с ней и большую часть других клиентов. Кроме того, специализация требует существенного увеличения расходов на подготовку и постоянную модернизацию соответствующих курсов, на привлечение лекторов-специалистов, на сбор и обработку узкоспециализированной информации.

Компенсировать недостатки внешнего обучения фирмы стремятся за счет организации собственных методик и способов подготовки персонала. Подключая к процессу подготовки и переподготовки кадров внутренние ресурсы предприятия, руководство фирмы пытается, в первую очередь, устранить излишнюю академичность преподаваемых дисциплин, связать весь учебный процесс со спецификой собственных бизнес-процедур, привлечь к чтению лекций лучших специалистов из числа руководителей компании и наиболее компетентных государственных чиновников. В современной бизнес-практике все чаще стали использоваться именно такие формы обучения (как в виде основных, так и дополнительных), которые оформляются в виде *корпоративных университетов*.

Организация собственного корпоративного университета – дело дорогостоящее и по силам далеко не каждой компании. Малые и средние предприятия из-за ограниченности финансовых возможностей используют более доступные и простые формы подготовки и переподготовки персонала. В частности, они прибегают к инструментам внутренней передачи знаний и обмена опытом (через ученичество, совмещение рабочих мест, ротацию сотрудников), аттестациям и периодической проверки знаний, созданию мотивации для повышения квалификации и классности работников предприятия. Перечисленные способы и формы подготовки и переподготовки персонала не требуют сколько-нибудь значительных финансовых расходов, но

при надлежащей организации и постановке дела оказываются весьма продуктивными.

Некоторые формы обучения возможны **только на рабочем месте**, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса, и поэтому нет надобности специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства.

Методы профессионального обучения вне рабочего места предназначены, прежде всего, для получения теоретических знаний и для обучения умению вести себя в соответствии с требованиями производственной обстановки. Теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать учебное заведение, курсы, колледж, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Кроме обучения на рабочем месте и вне его, возможно сочетание того и другого метода. К таким формам обучения относится:

1. опытное или эмпирическое обучение — обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
2. демонстрация и практика под руководством — обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, но под его руководством;
3. программируемое обучение — книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
4. обучение с помощью компьютера — собственно программируемое обучение путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;
5. обучение действием — обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.

7.4. Переподготовка и повышение квалификации

Переподготовка - обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и др.

Переподготовка персонала означает обучение квалифицированных работников с целью изменения их профессионального профиля для достижения соответствия квалификации кадров требованиям производства.

Переподготовка означает освоение рабочими новой профессии. Переподготовка рабочих осуществляется непосредственно на предприятии (если есть возможность сохранить рабочих, заняв их на других участках производства), а также силами территориальной службы занятости (если произошло фактическое высвобождение—увольнение с предприятия). Управление процессом переподготовки работников предполагает:

• определение масштабов переподготовки и факторов, влияющих на нее;

• выбор форм переподготовки с учетом достижения нужного результата с минимизацией средств на ее проведение;

• проведение социологических исследований среди высвобождаемого контингента работников, подбор рационального сочетания прежней и новой профессий как условия выработки программы и метода обучения.

Причины, выражающие необходимость переподготовки внутри организации:

А) нехватка квалифицированных кадров на национальном уровне;

Б) увеличение стоимости рабочей силы;

В) давление конкурентов требует эффективного использования труда;

Г) технические особенности, изменения, связанные с НТП, появление более совершенных процессов, информационных технологий;

Д) переход на другую должность;

Е) рост объемов торговли и производства;

Ж) необходимость развивать потенциал работников, социальную ответственность фирмы за ее работников.

Переподготовка кадров проводится за счет средств, относимых на себестоимость продукции. Кроме того, источником финансирования выступают специально создаваемые в службах занятости фонды, часть которых может быть передана на предприятия для переподготовки кадров в рамках программ занятости населения на данной территории.

Переподготовка кадров почти тождественна повышению квалификации.

Повышение квалификации персонала — процесс совершенствования теоретических знаний и практических навыков с целью повышения профессионального мастерства работников, освоение передовой техники, технологии, организации труда, производства и управления.

Повышение квалификации состоит в углублении профессиональных знаний, полученных в процессе подготовки.

Повышение квалификации занимает особое место в обучении персонала как основной способ обеспечения соответствия квалификации работников современному уровню развития науки, техники и экономики. Известно, что полученные знания устаревают наполовину каждые пять лет, если человек не занимается самообразованием и не повышает уровень квалификации.

Цели повышения квалификации:

А) удержать, уберечь, охранить работника;

Б) создание резерва в сфере управления, а значит продвижение по служебной лестнице;

В) необходимость повышения производительности труда с одной стороны, и с другой стороны – повышение качества продукции, качества труда;

Г) поиск для работников тех работ, которые соответствуют их запросам, характеру, специальности.

Повышение квалификации достаточно популярно на предприятиях по ряду *причин:*

– дешевле подготовки специалистов

– меньшая продолжительность обучения по сравнению с подготовкой персонала

– целевая направленность обучения на узком круге учебных модулей для специалистов и руководителей, например, «Персонал», «Маркетинг», «Ценные бумаги», «Стандартизация», «Качество» и т.д.

Принципы повышения квалификации:

1. Создание условий для развития личности человека в тех сферах, где он недостаточно подготовлен, и проявления его разносторонних способностей.

2. Целевая интенсивная подготовка на базе широкого набора учебных модулей.

3. Широкое использование методов активного обучения (деловые и ролевые игры, анализ конкретных ситуаций, круглые столы, тренинги и т.д.) с доведением их до 60-75% от общего фонда учебного времени.

4. Привлечение высококвалифицированных специалистов и ориентация обучения на личность преподавателя.

5. Гибкая обратная связь со слушателями.

6. Комплексная оценка потенциала слушателей.

7. Индивидуально-групповой метод обучения.

8. Автоматизация учебного процесса с использованием современных технических средств.

Формы и виды повышения квалификации персонала:

– систематическое самостоятельное обучение работника (самообучение) по индивидуальному плану за счет личных средств работника;

– включение работника в планы обучения, подготовки и повышения квалификации персонала за счет средств компании (краткосрочное обучение);

– повышение квалификации внутри компании; на других предприятиях; заочное обучение;

– сферы повышения квалификации: профессиональная; методическая; социальная.

Факторы, определяющие потребность в обучении и повышении квалификации:

– планы подготовки кадрового резерва;

– проведение обязательной аттестации специалистов по отдельным направлениям в соответствии с действующим законодательством;

– предполагаемые изменения в штатном расписании;

– технологические изменения в производстве;

– поддержание требуемого профессионального уровня персонала;

– накопление профессионального потенциала для обеспечения экономического развития компании;

– организация переобучения персонала.

Работа по повышению квалификации является частью подготовки кадрового резерва и потому предусматривается коллективным договором администрации с работниками предприятия. А сами мероприятия по повышению квалификации находят отражение в системе планирования на предприятии.

7.5. Наставничество

Наставничество на рабочем месте – это система взаимоотношений, когда более опытные коллеги используют свое знание и понимание работы для оказания помощи в развитии молодых или неопытных коллег. Это методика, позволяющая передавать знания, навыки и опыт в поддерживающей и способствующей среде. Наставничество можно применять и в целях введения новичков в организацию, как форму развития персонала и передачи навыков.

Основными целями наставничества работников является следующее:

- Ускорение понимания работником работы и адаптация к новой должности и рабочей среде.
- Содействие образованию связи между новичком и старыми работниками.
- Наблюдение за благополучием новичка и выполнение функции «мудрого голоса» на предмет беспокойств или трудностей, возникающих у новичка.
- Консультирование новичков относительно профессионального развития и возможностей обучения в организации.

Кто такой наставник и роль наставника?

Любой работающий на полную ставку сотрудник может быть назначен наставником при условии, что он:

- Готов делиться знаниями и опытом
- Искренне заинтересован в оказании помощи новичкам в адаптации
- Обладает, как минимум, 3-5 годами опыта работы в организации (необязательно в соответствующей области работы)
- Получил разрешение от своего непосредственного руководителя на проведение деятельности по наставничеству
- Предан идее поощрения и мотивации своих коллег
- Уважает окружающих и предан идее поддержания позитивного духа и отношения к работе
- Терпелив и умеет слушать
- Отвечает на телефонные звонки, электронные сообщения и личные обращения коллег-новичков

Наставник может играть целый ряд ролей: советника, примера для подражания и/или защитника. Важно, чтобы наставник проявлял преданность и ответственность в отношении следующего:

– Поощрение роста и успеха своего протеже.
– Помощь своему протеже в развитии уверенности в себе и мотивации.
– Информирование своего протеже о возможностях профессионального, социального и рекреационного развития в организации.
– Поддержка и выслушивание своего протеже, предоставление рекомендаций и информирование об организационных ресурсах, когда это необходимо.

Протеже – это работник-новичок, принятый в организацию на полную ставку, который готов ассимилироваться в организацию за счет участия во взаимоотношениях «наставник-протеже» и наставнической деятельности.

Наставничество может принимать самые разные формы до тех пор, пока оно действительно направлено на оказание помощи новому работнику:

- Встречи за обедом/встречи с глазу на глаз с целью обсуждения рабочих вопросов
- Консультации/советы
- Консультирование по рабочим вопросам
- Совместное посещение и участие в мероприятиях и событиях

Рекомендации по наставническим отношениям

Наставники должны обеспечивать способствующую среду для работников-новичков. Они должны поощрять новичков в ходе планерок и рабочих мероприятий, передавать им информацию об организации и опыте, помогать новичкам справляться с субъективной динамикой рабочей среды и поощрять их профессиональное развитие.

Наставник должен благожелательно относиться к новичку, отвечать и реагировать на возникающие у него вопросы и назначить время первой встречи в течение первой недели после выхода новичка на работу.

Основываясь на потребностях новичка, наставник может помочь ему в ознакомлении с организационной политикой, организационными процедурами, официальными и неофициальными правилами, традициями, мероприятиями, событиями и т.д.

Нет ограничений на то, как часто могут проводиться и как долго могут продолжаться встреч между новичком и наставником. Они могут проводиться по инициативе любой из сторон по мере необходимости. Тем не менее, хорошей практикой считается проведение регулярных обсуждений касательно начала работы новичка в организации и оперативное разрешение возникающих трудностей. Наставник должен быть лидером в этой системе взаимоотношений с работником-новичком.

Конфиденциальность является весьма важным аспектом наставнических отношений. Как наставник, так и новичок, могут узнать много личной информации друг о друге, которая, в случае ее раскрытия, может иметь серьезные последствия.

Для оценки ценности наставничества новичков просят заполнить оценочную форму.

Деятельность, которая содействовала успешному наставничеству, отмечают отдельно, чтобы использовать в дальнейшем для обучения и ориентации новых работников. Успех можно измерить целым рядом инструментов: анализ ежегодной текучести кадров, опросы на предмет вовлеченности новичков в работу, оценка эффективности деятельности, обратная связь от наставников и новичков и т.д.

7.6. Подготовка и переподготовка кадров за рубежом

В мировой экономике существует три основных системы подготовки кадров: кооперативная, производственная и государственная, а также множество их вариантов.

Кооперативная система подготовки кадров основывается на взаимодействии организаций, представляющих работодателей, государство и профсоюзы.

Производственная, или корпоративная, система подготовки кадров ориентируется на пожизненный наем и низкую текучесть рабочей силы, обеспечиваемые передовыми фирмами.

Государственная система подготовки кадров базируется на регулировании подготовки кадров централизованно или с учетом рыночного спроса и предложения.

К подготовке и повышению квалификации в ведущих корпорациях развитых стран подходят комплексно. В *американских* фирмах перспективное и текущее планирование в этой области осуществляется в виде программ управления карьеры руководителей. В таких программах отражается в основном следующее:

- конкретный и детализированный учет руководящих должностей, которые в будущем окажутся вакантными;
- обеспечение у работников стимулов к повышению эффективности труда с помощью гибкой системы оплаты и премирования за результаты работы и перспективы продвижения в должности;
- индивидуальное планирование карьеры каждого руководителя, специалиста и служащего, состоящего в резерве на выдвижение, с учетом возможностей фирмы и деловых качеств претендента.

Схемы возможных должностных повышений сотрудников с учетом ожидаемых вакансий составляют, как правило, на пять лет.

В программах промышленные фирмы широко планируют горизонтальные перемещения руководителей (ротация) из одного подразделения в другое, а также из одного филиала в другой, находящийся в другом регионе, но относящийся к этой фирме. Ротация является главным методом подготовки управляющих широкого профиля.

Японские фирмы увольняют работников по достижению 60 лет; если целесообразно оставить работника, то он начинает карьеру как бы сначала, теряя при этом в оплате.

Оплата в Японии строится по тройной шкале:

1) результат труда;
2) стаж работы;
3) занимаемая должность.

В *США* специалистов по управлению выпускают более тысячи учебных заведений, им присваивается степень магистра деловой администрации. Школы делового администрирования разрабатывают учебные программы на основе конкретных заказов фирм-клиентов. Частные компании тратят на переподготовку до 1/3 своих бюджетов.

В последнее время повышаются требования к экономическим знаниям руководителей, обладающих газовой инженерной подготовкой.

Неотъемлемой частью активизации работы управленческого персонала является совершенствование материального стимулирования. Причем

стимулирование связывают с показателями максимальной прибыли. Этот показатель отражает конечный результат работы руководителей, с уровнем которого организуется их премирование. Премии составляют часть дохода - **от 35 до 10%.** Особое внимание уделяется стимулированию управленческих подразделений по разработке и освоению новой продукции.

Американские фирмы большое внимание уделяют моральным стимулам, нацеливая на создание в коллективах заинтересованности в работе и поддержку инициативных работников, склонных к постоянному поиску и экспериментированию. Таким работникам предоставляют значительную самостоятельность и возможность получить общественное признание в качестве талантливого инженера-изобретателя или предприимчивого бизнесмена. В Германии подготовка и повышение квалификации управленческого персонала осуществляется через академии и курсы.

Подготовка *германских* управляющих осуществляются по следующим четырем направлениями:

- подготовка управляющих высшего звена, владельцев организаций, членов правлений (советов);
- подготовка высшего административного персонала, директоров, управляющих филиалов;
- подготовка среднего административного состава, руководителей отделов, групп и старших мастеров;
- подготовка управляющих низшего звена, мастеров участков, заведующих бюро и т.д.

В отличие от американской системы повышения квалификации в Германии на первое место ставится программа. Методика преподавания предусматривает чтение лекций с иллюстрацией их плакатами, проведение практических занятий и семинаров.

Французская система повышения квалификации и подготовки кадров не имеет централизованных программ. Для работы по повышению квалификации приглашаются лица, занимающие в организациях и учреждениях ответственные и руководящие должности и крупные представители делового мира. Это приводит к том, что там учебный процесс по своему характеру поверхностный и шаблонный.

Таким образом, в мире нет единой системы подготовки и переподготовки кадров. Каждая страна использует свой опыт, который сложился в ней и дает определенный результат.

Тема 8. Обучение и развитие персонала государственной службы

8.1. Методологические аспекты обучения и развития госслужащих

8.2. Основные задачи обучения и развития персонала в системе государственной службы

8.3. Роль и обязанности государства/правительства

8.4. Текущее состояние системы обучения государственных и муниципальных служащих

8.5. Принципы развития системы обучения

8.6. Нормативное правовое обеспечение системы обучения
8.7. Формирование эффективной системы управления
8.8. Укрепление институциональных возможностей системы обучения
8.9. Создание устойчивого механизма адекватного ресурсного обеспечения

8.1. Методологические аспекты обучения и развития госслужащих

Хорошо обученный и эффективный персонал имеет огромное значение для развития любой организации. Таким образом, система государственной службы Кыргызской Республики должна привлекать в свои ряды лучших кандидатов и должна стараться удерживать на службе самых лучших из них.

Чтобы достичь этого, система государственной службы должна подбирать персонал на всех уровнях исключительно на основе достоинств и преимуществ. После найма Государственная кадровая служба (ГКС)/министерство/ведомство предоставит им дальнейшие возможности для развития их навыков и профессионального опыта.

Основным элементом в политике проведения и реализации деятельности по обучению и развитию персонала является обеспечение соответствия стратегическим задачам системы государственной службы в Кыргызской Республике. Отдел УЧР министерства или ведомства должен тесно сотрудничать с руководителями подразделений в оценке областей, в которых их работники нуждаются в дополнительном и дальнейшем обучении и развитии.

Обучение означает глубинный обзор ключевых вопросов, обеспечение понимания, привитие способностей к творческому мышлению, не ограничиваемому стереотипами, способности анализировать и оценивать, принимать решения и т.д.

Помимо базового обучения, также нужно давать конкретные знания о системе государственного управления, социальные и межличностные навыки и способности, связанные с работой, такие как: способность сотрудничать и работать в команде, работать творчески и придерживаться самых высоких стандартов качества в работе.

В зависимости от цели обучения государственных служащих, также можно выделить обучение, переобучение и развитие государственных служащих. Профессиональное обучение государственных служащих обеспечивает изначальную квалификацию, развитие некоторых новых служебных способностей, необходимых для работы на государственной службе. Под профессиональным обучением государственных служащих мы понимаем предоставление специального образования специалистам определенного уровня квалификации с целью выполнения ими конкретных функций в системе государственной службы, а также аспирантское образование в высших учебных заведениях и/или научных институтах для выполнения работы в своей профессиональной области.

Переобучение государственных служащих означает приобретении другой квалификации, как правило, в той же области деятельности.

Профессиональное развитие государственных служащих означает обучение с целью обновления и развития навыков и знаний, необходимых для эффективного выполнения задач в рамках их профессиональной деятельности в системе государственной службы.

Непрерывное образование включает в себя образование, самостоятельное изучение, а также обучение, получаемое работником после завершения базового обучения. В данном контексте нужно создать систему непрерывного образования, которая обеспечивает государственным служащим доступ к знаниям, возможности развить свои профессиональные качества с тем, чтобы обеспечить конкурентоспособность государственных служащих.

Задачи

Основными задачами обучения и развития является оказание помощи в развитии ключевых компетенций, которые дают работникам возможность успешно выполнять свою текущую и будущую работы. В этом смысле все программы обучения и развития, организуемые отделом УЧР, направлены на следующее:

1. Усиление рабочих навыков/знаний работников;
2. Повышение операционной эффективности и производительности; и/или
3. Развитие потенциала работников для максимизации выгод для общества.

8.2. Основные задачи обучения и развития персонала в системе государственной службы

Радикальные изменения в социально-политической и экономической системах привели к существенным изменениям в государственных структурах, во взаимоотношениях «центр-регионы», в миссии, задачах и деятельности министерств и ведомств, органов местного самоуправления и т.д. Все это, в конечном итоге, привело к изменениям в функциях и типе работы, осуществляемых государственными служащими. Процесс совершенствования системы государственной службы, в основном, требует:

1. Функциональных улучшений
2. Организационных улучшений
3. Улучшений в компетентности
4. Улучшений в инфраструктуре

Для достижения этих задач нужны высококвалифицированные государственные служащие, способные компетентно и должным образом выполнять управленческую работу, применять новейшие технологии и содействовать процессу инноваций.

Для удовлетворения этих потребностей нужно, чтобы обучение государственных служащих (обучение, переобучение и развитие) стало систематическим организованным процессом, который принимает во внимание как трансформации, происходящие по причине перехода к рыночной экономике, так и те, что можно спрогнозировать.

Для того чтобы переходный период стал успешным, обществу нужно измениться и стать обществом лиц, непрерывно учащихся чему-либо, обществом, в котором каждый гражданин обладает открытым и бесплатным доступом к пожизненным возможностям обучения и развития.

Для достижения этой цели, нужно обеспечить изменения в отношении, настроениях, системах и структурах. Более того, нужно мотивировать и стимулировать государственных служащих с тем, чтобы они брали на себя ответственность за индивидуальное управление процессом обучения.

Основными задачами политики обучения и развития в системе государственной службы Кыргызской Республики является следующее:

a) Открытое выражение преданности системы государственной службы идеям обучения и развития всех работников, адаптированным к потребностям граждан/философии обслуживания потребителей государственных услуг, миссии, видению и плану оказания услуг;

b) Обеспечение того, что всем работникам системы государственной службы предлагается необходимое обучение и развитие;

c) Признание того факта, что обучение и развитие можно проводить исключительно в случае, когда соответствующие ресурсы должным образом запланированы и используются исключительно в целях обучения;

d) Обеспечение того, что основанное на потребностях обучение и развитие справедливо распределяется среди всех категорий работников на всех уровнях службы, с акцентом на рядовых работниках;

e) Обеспечение равенства в возможностях получения обучения и развития во всех отделах всех министерств и ведомств;

f) Формирование и поддержание круга должным образом квалифицированных работников (технических, административных, профессиональных) в ГКС и других обучающих учреждениях.

g) Создание среды, способствующей саморазвитию и продвижению карьер работников;

h) Предоставление финансовой и прочей поддержки, в рамках имеющихся финансовых ресурсов в виде Фонда учебных ссуд;

i) Осуществление вклада в создание национального фонда квалифицированных и способных государственных служащих посредством реализации программ обмена кадров.

Результативное государственное управление является важным элементом политических и экономических реформ. Государственные служащие высшего звена должны реализовывать эти реформы. Они должны будут внести вклад в компетентную и должную разработку и реализацию политики, управление повседневной работой государственных органов, внедрение новых технологий и продвижение инновационных процессов.

Поскольку система государственной службы развивается на основе постоянной, профессиональной рабочей силы, отобранной и продвигаемой на основе достоинств и преимуществ, а не политических связей, программы обучения необходимы для развития в государственных служащих необходимых знаний, навыков и отношения/настроений.

8.3. Роль и обязанности государства/правительства

Для того чтобы укомплектовать систему государственной службы квалифицированными и сведущими профессионалами требуется эффективная государственная система.

Инвестирование в обучение и развитие государственных служащих, как на уровне центральных аппаратов, так и на уровне территориальных подразделений, всегда должно быть приоритетом.

Государственная система развития государственных служащих должная включать в себя:

* Планы по РЧР, которые указывают на то, как будут выполняться будущие требования по обучению государственных служащих;

* Профессиональные программы обучения, имеющие непосредственное отношение к системе государственной службы;

* Программы первоначального обучения для содействия входа в систему государственной службы;

* Программы обучения, которые удовлетворяют потребности в непрерывном развитии и переобучении системы государственной службы, обозначенные в планах РЧР; и

* Аккредитованные обучающие учреждения, которые будут реализовывать эти программы.

Государство несет конечную ответственность за создание, организацию, разработку и содержание государственной системы обучения. ГКС от лица правительства несет ответственность за координацию государственной системы обучения, а также за:

* Организационная инфраструктура;

* Предложение изменений в правовой инфраструктуре;

* Установление стандартов;

* Гарантию качества; и

* Механизм аккредитации обучающих учреждений.

Обучение государственных служащих должно финансироваться из бюджета центральных, региональных и местных органов государственной власти, причем, по мере возможности, это финансирование нужно усиливать грантовой поддержкой со стороны международных проектов и прочих источников.

Роль и обязанности местных и центральных органов государственной власти Министерства, ведомства центрального уровня, региональные и местные органы власти должны:

* Разрабатывать собственные стратегии обучения, которые должны соответствовать их бизнес-планам и долгосрочным требованиям по человечески ресурсам, и соответствовать требованиям законодательства о государственной службе;

* Предпринимать анализ потребностей в обучении и составлять ежегодные планы обучения и развития персонала, которые должны соответствовать их краткосрочным требования по человеческим ресурсам;

* Включать оценку будущих потребностей в обучении в систему оценки эффективности деятельности работников;

* Предлагать кандидатов на обучение в аккредитованных обучающих учреждениях;

* Оценивать результаты обучения их персонала;

* Поощрять их персонал в участии в обучении в аккредитованных обучающих учреждениях; и

* Рассматривать обучение в качестве приоритетной инвестиции, которая повышает организационную результативность и эффективность деятельности работников.

Роль и обязанности обучающих организаций перед государственными служащими

Обучение должно:

* Предоставляться широким рядом различных аккредитованных источников в государственном и частном секторах, университетов, школ бизнеса и профессиональных организаций;

* Привлекать практиков, а также представителей академических кругов, используя квалифицированных государственных служащих и успешно работающих руководителей на местном, региональном и национальном уровнях;

* Обеспечивать знания через различные формы обучения – краткосрочные и долгосрочные курсы, удаленное обучение, интерактивные компьютерные тренинги и т.д.

Аккредитованные обучающие учреждения ответственны за качество и соответствие своих услуг и обязаны:

* Работать над созданием системы гарантии качества и аккредитации;

* Проводить исследования с целью разработки новых методологий и систем обучения;

* Разрабатывать соответствующие средства способствования обучению, публикации, аудио- и видео-материалы;

* Разрабатывать образовательные инструменты для удаленного обучения на рабочем месте и дома;

* Обеспечивать гибкие учебные планы, направленные на удовлетворение потребностей работников в обучении;

* Консультировать в целях оказания помощи в разработке стратегий обучения и проведении анализа потребностей в обучении;

* Использовать методы обучения, стимулирующие интерактивный характер обучения работников;

* Создавать партнерства с людьми, задействованными в государственной системе обучения с целью усиления связи между обучением (теорией) и практикой;

* Разрабатывать собственные клиентоориентированные бизнес-планы, обучение персонала и планы развития, исследовательские и маркетинговые планы, программы контроля качества и т.д.; и

* Соблюдать требования системы гарантии качества с целью сохранения их аккредитованного статуса.

Роль и обязанности государственных служащих

Самой важной целью обучения является оказание помощи всем государственным служащим в развитии их потенциала с тем, чтобы они стали более результативными государственными служащими.

Государственный служащий должен:

* Принимать ответственность за свое развитие и участие в программах обучения;

* Использовать имеющиеся возможности для развития;

* Быть готовым инвестировать время и деньги в обучение, с тем чтобы максимизировать свой будущий успех;

* Стараться получить национальную учебную квалификацию.

8.4. Текущее состояние системы обучения государственных и муниципальных служащих

Сложившаяся за последние годы и действующая в настоящее время система обучения слабо учитывает потребности и ожидания государственной и муниципальной службы, недостаточно направлена на профессиональное развитие государственных и муниципальных служащих.

В нынешней системе обучения государственных и муниципальных служащих существуют следующие проблемы:

1) нерационально расходуются материальные, финансовые, кадровые и другие ресурсы;

2) не проводится оценка результативности обучения, а также отсутствуют показатели, оценивающие влияние обучения на профессиональный рост служащих и отражающие рост кадрового потенциала государственных органов и органов местного самоуправления;

3) недостаточны объемы финансовых средств, выделяемых на обучение государственных и муниципальных служащих. Норма Закона Кыргызской Республики "О государственной службе" о выделении на обучение государственных служащих не менее одного процента средств, предусмотренных для финансирования деятельности государственных органов, практически не исполняется;

4) недостаточны масштабы обучения. При численности государственных служащих, достигающей порядка 16 тысяч человек и муниципальных служащих - 10 тысяч человек, ежегодно различные формы обучения проходят около 3-х тысяч человек. В соответствии с современными требованиями каждый государственный и муниципальный служащий должен проходить курсы повышения квалификации не менее одного раза в три года. Следовательно, ежегодно обучение должны проходить около 5 тысяч государственных служащих и 3 тысячи муниципальных служащих;

5) нерешенность проблем языковой политики создает трудности в повышении качества владения государственным языком до уровня,

соответствующего эффективному исполнению должностных обязанностей, в том числе в работе с документами и делопроизводстве;

6) отсутствует необходимый пакет единых унифицированных требований и условий организации процесса обучения государственных и муниципальных служащих по различным программам повышения квалификации и для разных категорий государственных и муниципальных служащих;

7) наблюдается недостаточный уровень участия профессорско-преподавательского состава в научной разработке проблем развития системы обучения государственных и муниципальных служащих;

8) отсутствует необходимое количество преподавателей и экспертов для обучения государственных и муниципальных служащих;

9) ГКС не в полной мере осуществляет мониторинг на всех этапах обучения государственных и муниципальных служащих (набор, обучение и оценка результативности обучения);

10) отсутствует разработанная система мотивации государственных и муниципальных служащих к повышению своего профессионального уровня;

11) проводимые обучающие курсы не в полной мере основываются на реальных потребностях в обучении, задачах государственных органов и органов местного самоуправления, а также квалификационных требованиях к должностям.

Академия государственного управления при Президенте Кыргызской Республики (далее - АГУПКР) начала работу по становлению АГУПКР как ведущего учебного заведения по профессиональному развитию государственных и муниципальных служащих, а также научного, методического центра по вопросам обучения государственных и муниципальных служащих.

В интересах обеспечения профессионализации государственных и муниципальных служащих необходимо тесное взаимодействие ГКС, государственных органов и органов местного самоуправления, АГУПКР и иных учебных заведений, предоставляющих образовательные услуги.

За истекший период усилиями международных организаций, в рамках различных проектов, было проведено большое количество тренингов по темам, касающимся профессионального развития государственных и муниципальных служащих.

Таким образом, несмотря на наличие нормативной правовой базы, существующая система обучения государственных и муниципальных служащих сформирована не в полной мере, а главное, отсутствует ее единое управление и координация. Необходимыми условиями решения указанных проблем являются:

1) политическая воля руководства страны к модернизации государственной и муниципальной службы Кыргызской Республики;

2) активная позиция ГКС;

3) усовершенствование института статс-секретарей;

4) усиление потенциала АГУПКР, выведение ее на новый качественный уровень образовательной деятельности;

5) наличие других вузов, сети ведомственных учебных центров при государственных органах, а также частных образовательных организаций;

6) заинтересованность доноров в укреплении кадрового потенциала органов государственного управления и местного самоуправления.

8.5. Принципы развития системы обучения

Система обучения государственных и муниципальных служащих должна основываться на следующих принципах:

1) единое управление и координация работы всех элементов системы обучения;

2) регулярность обучения;

3) функционирование системы обучения на основе государственного заказа за счет средств республиканского и местного бюджетов, а также за счет привлечения других средств (платное обучение и т.д.);

4) обязательность обучения для служебного продвижения и перемещения государственных и муниципальных служащих;

5) соответствие программ обучения квалификационным требованиям, предъявляемым к группам должностей;

6) разграничение программ обучения на общие и ведомственные программы;

7) обязательность изучения государственного языка в целях эффективного исполнения должностных обязанностей;

8) обеспеченность высококвалифицированным педагогическим и научным потенциалом, развитой методической и информационно-аналитической базой;

9) создание конкурентной среды в сфере обучения государственных и муниципальных служащих;

10) формирование опережающего характера обучения на основе соответствия профессиональной компетентности государственных и муниципальных служащих современным требованиям государственного и муниципального управления;

11) широкое использование отечественного и зарубежного опыта обучения государственных и муниципальных служащих, новых образовательных методик и технологий.

8.6. Нормативное правовое обеспечение системы обучения

Для решения стратегических задач Программы, прежде всего, следует внести изменения в существующие нормативные правовые акты или принять новые акты, регламентирующие следующие вопросы:

1) организация и управление системой обучения, виды, формы, программы и документы о прохождении обучения;

2) порядок формирования, размещения, финансирования и исполнения Госзаказа;

3) процедуры определения потребностей в обучении государственных и муниципальных служащих;

4) разработка и введение в действие системы мониторинга и оценки эффективности системы обучения государственных и муниципальных служащих;

5) ведение статистической отчетности в системе обучения государственных и муниципальных служащих;

6) порядок реализации зарубежных программ обучения государственных и муниципальных служащих;

7) финансирование системы обучения государственных и муниципальных служащих;

8) установление нормативов стоимости обучения для реализации Госзаказа;

9) установление адекватной оплаты труда преподавателей;

10) установление преимущества государственных и муниципальных служащих, повысивших свою квалификацию и представивших соответствующий документ государственного образца, при аттестации, оценки деятельности и конкурсном отборе на административные государственные и муниципальные должности;

11) определение условий и требований к повышению квалификации государственных и муниципальных служащих, занимающих политические должности, впервые поступивших на государственную либо муниципальную службу, и лиц, зачисленных в резерв кадров государственной или муниципальной службы;

12) усиление кадрового потенциала ГКС, государственных органов и органов местного самоуправления (далее - МСУ) для реализации Программы и организационного обеспечения системы обучения.

8.7. Формирование эффективной системы управления

Система управления процессом обучения включает в себя:

1) Правительство Кыргызской Республики:

- ежегодно утверждает Госзаказ на обучение государственных и муниципальных служащих;

- обеспечивает своевременное финансирование Госзаказа на обучение государственных и муниципальных служащих для его реализации;

- обеспечивает финансирование реализации ведомственных программ обучения государственных и муниципальных служащих;

- обеспечивает финансирование АГУПКР для реализации программ дополнительного образования государственных и муниципальных служащих вне государственного заказа;

2) Государственная кадровая служба Кыргызской Республики:

- разрабатывает и реализует государственную политику обучения государственных и муниципальных служащих;

- обеспечивает государственные органы и органы МСУ методологией по определению потребностей в обучении;

- формирует и размещает Госзаказ среди образовательных учреждений путем конкурсного отбора и контролирует его исполнение;

- осуществляет мониторинг системы обучения, включая ведомственные программы обучения, зарубежные программы обучения государственных органов и органов МСУ;

- проводит оценку эффективности обучения государственных и муниципальных служащих;

- координирует донорскую помощь в сфере обучения государственных и муниципальных служащих;

- участвует в реализации всех зарубежных программ обучения государственных и муниципальных служащих, осуществляемых государственными органами и органами МСУ;

- взаимодействует с гражданским обществом и неправительственными организациями, ассоциациями органов МСУ (Союза муниципалитетов) в сфере обучения государственных и муниципальных служащих;

- проводит работу по организации кадрового, научного и учебно-методического обеспечения системы обучения государственных и муниципальных служащих;

3) Академия государственного управления при Президенте Кыргызской Республики:

- осуществляет обучение государственных и муниципальных служащих в соответствии с Госзаказом путем участия в конкурсе среди образовательных организаций;

- осуществляет обучение государственных и муниципальных служащих на основании двухсторонних договоров с государственными и муниципальными органами за счет средств, выделяемых АГУПКР на эти цели из республиканского бюджета, и за счет средств, выделяемых государственным и муниципальным органам на обучение их сотрудников, из республиканского и местного бюджетов, а также иных источников, не запрещенных законодательством Кыргызской Республики;

- обеспечивает необходимой учебно-методической базой;

- создает научную, исследовательскую и аналитическую базы;

- проводит повышение кадрового потенциала системы обучения государственных и муниципальных служащих;

- ежегодно совместно с ГКС проводит изучение потребностей в обучении государственных и муниципальных служащих;

4) статс-секретари и руководители аппаратов государственных органов, ответственные лица в органах МСУ:

- организуют работу по изучению потребностей в обучении государственных и муниципальных служащих и вносят соответствующие заявки на обучение в ГКС для включения в Госзаказ;

- участвуют в разработке программ обучения для различных групп;

- организуют процесс обучения ведомственным программам;

- организуют проведение оценки результативности деятельности государственных и муниципальных служащих, прошедших обучение;

5) кадровые службы государственных органов и органов местного самоуправления:

- проводят изучение потребностей в обучении;

- реализуют программы и меры по профессиональному развитию и повышению кадрового потенциала.

8.8. Укрепление институциональных возможностей системы обучения

Система обучения государственных и муниципальных служащих должна опираться на потенциал сети государственных и негосударственных высших учебных заведений, ведомственных учебных центров, а также частных консалтинговых и образовательных компаний. АГУПКР должна стать ведущим научно-методическим центром в системе обучения государственных и муниципальных служащих, разрабатывать необходимые методические материалы.

АГУПКР должна играть ведущую роль в реализации Госзаказа, стать основным исполнителем Госзаказа, а также ведущим образовательным учреждением по повышению кадрового потенциала системы обучения государственных и муниципальных служащих, разработке учебных и методических материалов, выполнению научных, исследовательских и аналитических работ по дополнительному заказу ГКС, других государственных органов и органов МСУ.

Укрепление институциональных возможностей системы обучения также включает:

- повышение потенциала региональных образовательных организаций;

- обязательный выбор поставщиков образовательных услуг через проведение конкурса.

Обновление подходов к обучению

Виды обучения. В системе обучения государственных и муниципальных служащих будут практиковаться два вида обучения - переподготовка и повышение квалификации.

Переподготовка, подтвержденная соответствующим документом, является обязательным условием продвижения в следующую группу должностей в соответствии с реестрами государственных и муниципальных должностей.

Повышение квалификации, подтвержденное соответствующим документом, является одним из условий аттестации, оценки деятельности, занятия новой должности и получения классного чина в рамках одной группы государственных и муниципальных должностей.

Направления обучения. Система обучения государственных и муниципальных служащих будет включать два направления - общее и ведомственное.

Общее направление обучения реализуется с целью усовершенствования и обновления управленческих знаний и умений по различным направлениям профессиональной деятельности государственного и муниципального служащего на должностях соответствующей категории, независимо от сферы деятельности. Это направление должно реализовываться преимущественно АГУПКР, а также другими образовательными организациями.

Ведомственное (отраслевое) направление обучения реализуется с целью усовершенствования и обновления профессиональных знаний и умений в соответствии с квалификационными требованиями определенных должностей государственной и муниципальной службы, с учетом отрасли их деятельности и иной специфики. Это направление должно реализовываться на базе ведомственных учебных центров и иных образовательных организаций в соответствии со спецификой обучения.

Формы обучения. Обучение государственных и муниципальных служащих должно осуществляться современными формами обучения с использованием всех инновационных технологий.

Необходимо внедрение дистанционного обучения, которое обеспечит больший доступ государственным и муниципальным служащим к обучению, гибкость, непрерывность профессионального развития. Также необходимо использовать возможности информационной системы управления человеческими ресурсами (ИСУЧР) ГКС и в дальнейшем развивать ее потенциал в целях обеспечения условий для самостоятельного обучения государственных и муниципальных служащих.

Для обучения государственных и муниципальных служащих следует активно использовать такие формы обучения, как обучение на рабочем месте, наставничество, стажировки и другие.

Техническое задание. В целях обеспечения качества обучения необходимо сопровождать Госзаказ техническим заданием на дополнительное обучение государственных и муниципальных служащих. В нем должны быть определены формы, виды и уровни обучения; какие знания и навыки должен получить государственный и муниципальный служащий.

Сертификация обучения. Прохождение обучения государственными и муниципальными служащими должно подтверждаться соответствующим документом государственного образца. Обязательным условием получения документа о прохождении переподготовки по Госзаказу является прохождение слушателями итогового контроля в Центре тестирования ГКС.

Все государственные и муниципальные служащие, прошедшие обучение, должны быть внесены в ИСУЧР ГКС и соответствующие базы данных государственных органов и органов МСУ.

8.9. Создание устойчивого механизма адекватного ресурсного обеспечения

Финансовое обеспечение. Основными источниками финансирования обучения государственных и муниципальных служащих будут:

республиканский и местные бюджеты; контрактные средства обучающихся; гранты, предоставляемые международными донорскими организациями; иные источники, не запрещенные законодательством.

Формирование бюджета Госзаказа на обучение основывается на нормативах расчета стоимости обучения с учетом инфляции.

Для проведения обучения по общим направлениям в бюджет ГКС должны выделяться финансовые средства отдельной строкой в бюджетной классификации расходов в соответствии с потребностями в обучении, а также для финансирования кадрового, научного и учебно-методического обеспечения системы обучения.

Для проведения обучения по ведомственным направлениям необходимо выделение финансовых средств государственным органам и органам МСУ отдельной защищенной строкой в бюджетной классификации расходов в соответствии с потребностями в обучении.

АГУПКР на реализацию собственных программ обучения государственных и муниципальных служащих финансируется из средств республиканского бюджета.

Органы МСУ могут выделять средства из местных бюджетов на обучение.

Кадровое обеспечение. Для развития потенциала преподавателей и экспертов, привлекаемых к обучению государственных и муниципальных служащих, необходимы: разработка и реализация специальных программ обучения преподавателей и экспертов; повышение мотивации преподавателей и экспертов посредством изменения системы оплаты труда и создания необходимых условий; внедрение сертификации преподавателей и экспертов.

Для реализации Программы и организационного обеспечения системы обучения необходимо усиление кадрового потенциала ГКС, государственных органов и органов МСУ.

Научное обеспечение. Система обучения государственных и муниципальных служащих должна основываться на современной научной базе. Для этого необходимо:

1) определение основных направлений научных исследований для решения различных проблем в сфере обучения государственных и муниципальных служащих;

2) выделение бюджетного финансирования для проведения научных исследований в рамках Госзаказа;

3) размещение заказа на исследования через конкурс;

4) проведение научно-практических конференций, семинаров и других мероприятий.

Учебно-методическое обеспечение. Эффективное функционирование системы обучения государственных и муниципальных служащих предполагает:

1) разработку унифицированных программ по видам обучения (переподготовки и повышения квалификации) для лиц, впервые замещающих должности различных групп государственной и муниципальной службы;

2) разработку унифицированных программ обучения в рамках различных групп должностей;

3) разработку методологии организации ведомственного направления обучения;

4) разработку учебных модулей для программ дистанционного обучения;

5) создание учебно-методического ресурсного центра.

Тема 9. Профессиональная и организационная адаптация персонала

9.1. Адаптация персонала

9.2. Планирование и разработка программы адаптации

9.3. Процедуры и действия в рамках программы адаптации

9.4. Содержание программы адаптации

9.5. Программа адаптации государственных служащих

9.6. Методика проведения адаптации

9.7. Итоги периода адаптации и оценка новым сотрудником процесса введения в организацию и адаптации

9.1. Адаптация персонала

Адаптация (от лат. adaptatio – приспособление) – приспособление организма, индивидуума, коллектива к изменяющимся условиям внешней среды или к своим внутренним изменениям, что приводит к повышению эффективности их существования и функционирования.

Адаптация – это знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение его поведения в соответствии с требованиями среды, это подключение нового сотрудника к рабочему процессу.

Цель введения в организацию и адаптации

Целью является радушный прием работников, которые впервые пришли на работу в организацию и предоставление им базовой информации, которая им необходима, для того, чтобы быстро и успешно адаптироваться в организационной среде и начать работать.

Адаптация человека к должности и организации предполагает:

- максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- привыкание к коллективу, компании, ее неофициальной структуре;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- уменьшение стартовых издержек фирмы;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и сослуживцев;
- развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.

Различают адаптацию:

1. Психофизиологическую - приспособление человека к непривычным условиям, режиму труда и отдыха на месте работы, приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, условиям труда;
2. Социально-психологическую - вхождение в трудовой коллектив, овладение ценностями корпоративной культуры, приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;
3. Социально-организационную - привыкание сотрудника к новым условиям, включающим административно-правовые, социально-экономические, управленческие аспекты, усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, понимание особенностей организационного и экономического механизма управления организацией.
4. Профессиональную - активное освоение работником операций, движений в соответствии с должностными обязанностями, технологическим процессом, нормами труда, постепенная доработка трудовых способностей (проф. навыков, доп. знаний, навыков сотрудничества);

Факторы, влияющие на процесс адаптации сотрудника в коллективе:

1. профессиональные
2. организационные
3. социально-психологические

Соответственно им будем говорить об адаптации:

Профессиональная адаптация – это постепенная доработка профессиональных навыков и навыков сотрудничества до определенного уровня, необходимого для исполнения новым сотрудником своих функциональных обязанностей на технологически необходимом уровне. Круг данных навыков должен быть очерчен в должностной инструкции, которую сотрудник получает на руки. Должны быть разработаны и доведены до его сведения критерии успешности прохождения испытательного срока, а также, по возможности, четко поставлены задачи.

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

Социально-психологическая адаптация сотрудника – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму. Здесь необходимо познакомить нового сотрудника и обсудить с ним миссию компании, рассказать ему о традициях, существующих на предприятии, познакомить его с коллегами по подразделению и людьми из других подразделений, с кем он будет связан

технологически (круг функциональных связей подразделения должен быть зафиксирован в соответствующих положениях). В случае наличия специфических условий осуществления деятельности (закрытость/удаленность подразделения) имеет смысл проведение социально-психологических тренингов, нацеленных на формирование определенных норм и стиля взаимоотношений.

9.2. Планирование и разработка программы адаптации

Учитывая большое влияние процесса адаптации на эффективность труда и, соответственно, на экономические показатели, необходимо вовлечь в его разработку и реализацию руководителей подразделений, ответственных лиц - куратора (или наставника), менеджера по персоналу.

В крупных организациях при большой текучести кадров трудно реализовывать индивидуальный подход. Как правило, разрабатываются общие принципы и процедуры адаптации для каждой категории сотрудников. Например, для рабочих, служащих, представителей управленческого звена. При составлении программ учитываются этапы адаптации.

Этап общей ориентации - знакомство нового человека с фирмой и подразделением, с общими правилами. На этой стадии он составляет для себя "карту местности компании" (пока без тонких деталей), которая поможет ему чувствовать себя увереннее в непривычной обстановке.

На этапе вхождения в должность новичок ближе знакомится с коллективом своего подразделения, на практике изучает обязанности и требования, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Блок этой информации может быть предоставлен на собеседовании с непосредственным руководителем и/или курирующим специалистом, а также в виде существующей на предприятии нормативной документации (должностной инструкции, положения о подразделении, материалов, касающихся обязанностей и др.).

На этапе действенной ориентации новичок в ходе работы привыкает к своему статусу, начинает строить отношения с коллегами, начальником, осваивается в компании. В это время ему нужно дать возможность активно действовать в различных сферах, проверять на себе и апробировать полученные об организации знания. В данный период важно, чтобы руководитель или куратор оказывал ему поддержку, регулярно вместе с ним проводил оценку его труда и особенностей общения с сослуживцами. При этом нужно соблюдать баланс между его работой и адаптационными процедурами.

Постепенно преодолеваются производственные и межличностные проблемы, сотрудник "притирается" к коллективу, начинает стабильно трудиться. Руководитель совместно с куратором принимает решение о завершении адаптации и начале самостоятельной работы новичка. Если процесс не организуется и не сопровождается, то, как правило, он длится 1-1,5 года. Если же он регулируется, то адаптация продлиться всего несколько

месяцев. Сокращение этого периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в процесс вовлекаются не один, а несколько работников.

9.3. Процедуры и действия в рамках программы адаптации

Участники процедуры:

Руководитель обеспечивает разработку программ адаптации, контроль их выполнения, организацию подготовки необходимых документов, оценку результатов прохождения испытательного срока.

Менеджер по персоналу знакомит новичка с компанией; совместно с его непосредственным начальником составляет план личностно-профессионального развития, вместе с куратором обеспечивает обратную связь, сообщая работнику динамику и направление его реальных и предпочтительных изменений. Также кадровик осуществляет психологическое сопровождение сотрудника в процессе освоения им профессиональных навыков, способствует плавному вхождению в коллектив, согласованию личностных ценностей и принципов с нормами корпоративной культуры.

Куратор (наставник) помогает новичку освоить технологии, понять специфику и динамику бизнес-процессов в сфере его профессиональной деятельности.

Менеджер по обучению организует как общую систему развития для недавно работающих в компании сотрудников, так и индивидуальную программу, направленную на формирование личностно-профессиональных качеств и навыков (потребность в которой для каждого человека определяет его куратор или непосредственный руководитель).

Кто проводит введение в организацию и адаптацию?

Мероприятия по введению в организацию и адаптации проводятся специалистом кадрового отдела организации в сотрудничестве с непосредственным руководителем нового сотрудника.

Специалист по персоналу осуществляет следующие мероприятия до прихода новичка:

- подготавливает пропуск в отделе по управлению персоналом
- оповещает руководство и сотрудников организации о дате вступления нового сотрудника в должность
- совместно с отделом по ИТ и финансово-хозяйственного обеспечения удостоверяется в наличии оборудования (компьютер, клавиатура т. пр) и всех принадлежностей, необходимых для работы.

Непосредственный руководитель нового сотрудника подготавливает следующее:

- копия должностной инструкции/регламента (обзор функциональных обязанностей);
- список текущих заданий (в идеале передача информации и заданий проводится предшественником до того, как он/а увольняются с работы)

Работа руководителя, кадрового менеджера и куратора в процессе адаптации нового сотрудника зависит от ее этапов.

Этап 1. Общая ориентация

Менеджер по персоналу совместно с непосредственным руководителем проводит:

1. оценку профессионального уровня нового специалиста для разработки наиболее эффективной программы адаптации;
2. определение круга его задач на первые дни;
3. объяснение требований к работе (качество, итоговые показатели и др.), степень ответственности за результаты;
4. назначение куратора;
5. разработку системы стимулирования для повышения заинтересованности куратора в успешной адаптации его "подопечного".

Менеджер по персоналу сообщает новичку следующие сведения:

- о компании - история, развитие, виды деятельности, организационная структура, ключевые фигуры, традиции, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения, наиболее важные документы (миссия, стратегия, кодекс, система управления качеством);
- бизнесе - продукция, потребители, приоритеты, проблемы, политика в области работы с клиентами;
- заработной плате - нормы и правила начисления, оплата труда в выходные дни и сверхурочно, условия премирования и пр.;
- режиме труда и отдыха - порядок предоставления отпусков и отгулов;
- дополнительных льготах - страхование, выходные пособия, возможность обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;
- охране труда и технике безопасности;
- вопросах управления персоналом - условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок; права и обязанности; отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами; оценка работы;
- дисциплина, поощрения и взыскания; направления на профессиональную подготовку и повышение квалификации;
- правилах внутреннего распорядка;
- решении бытовых проблем;
- экономическом положении организации - прибыльность, стоимость оборудования, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Этап 2. Вхождение в должность

В процессе вхождения в должность руководитель предоставляет новому сотруднику следующую информацию:

1. Функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; связь с другими службами компании; взаимоотношения внутри отдела;

2. Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной позиции, ее соотношение с другими в подразделении и на предприятии

в целом; нормативы качества выполненной работы; должностная инструкция, обязанности и ответственность; продолжительность и распорядок дня; требуемая отчетность;

3. Правила: процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного подразделения; порядок действий в случае аварий; отношения с сотрудниками из других отделов; поведение на рабочем месте; контроль нарушений;

4. Организация отдыха, приема пищи, перерывов, перекуров; возможность личных телефонных разговоров; использование оборудования; виды помощи, в каких случаях она может быть оказана; список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь.

Начальник представляет сотрудников подразделения, особое внимание обращает на тех, к кому всегда можно обратиться с вопросом или за советом. Куратор нового сотрудника должен ознакомить его:

- с должностными обязанностями;
- правилами компенсации возможных затрат;
- требованиями к конфиденциальности информации;
- внутренним распорядком;
- стилем управления, особенностями культуры, традициями, нормами и т. д., принятыми в компании;
- основными процедурами и политикой в отношении персонала;
- организационной структурой и схемой подчинения (если необходимо);
- процедурой коммуникации и связей по должности;
- информацией о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

Этап 3. Действенная ориентация

Каждую неделю испытательного срока менеджер по персоналу проводит беседы с новым сотрудником для выяснения его мнения о социально-психологическом климате, корпоративной культуре, задачах, принципах, организации деятельности в компании с точки зрения их соответствия личным целям, установкам, ожиданиям, стереотипам. Новичок оценивает следующие аспекты своей работы:

1. интерес к профессии, должности: устраивает ли содержание и условия выполнения работы, статус, оплата труда, перспективы, возможности для реализации своего потенциала;
2. стремление к совершенствованию в выбранной специальности: довольствуется ли сотрудник существующим уровнем сложности и ответственности, который предполагает его деятельность;
3. психологический комфорт и безопасность: успешно ли выстраиваются взаимоотношения с сослуживцами и руководством, дает ли работа в компании ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне;
4. справедливость: признает ли новичок, что его труд оценивается должным образом (получает ли он вознаграждение, соответствующее его вкладу, отношению к обязанностям);

5. затрачиваемые усилия: считает ли он, что психологическое напряжение, усталость, стресс, появляющиеся во время выполнения задач, приемлемы для него.

Менеджер по персоналу выявляет психологические сложности в процессе адаптации сотрудника при осуществлении отдельных видов деятельности и процессов, помогает в их успешном преодолении.

Кроме того, кадровый специалист совместно с непосредственным руководителем и куратором на основе их оценок составляет программу его личностно-профессионального развития.

Действия непосредственного руководителя и куратора:

- собеседование для выявления потребности новичка в дополнительной информации;
- оценка результатов деятельности сотрудника за прошедшую неделю, анализ успехов, а также неудач (выявление причин и способов их преодоления);
- определение типов задач, которые необходимо освоить на данном этапе;
- составление или корректировка программы личностно-профессионального развития;
- узнает у работника впечатление о компании и соответствие его ожиданиям;
- прогнозирование возможности согласования целей, принципов, организации деятельности в фирме с его личными установками и стереотипами, а также проектирование путей достижения их взаимного соответствия; выявление его пожеланий.

9.4. Содержание программы адаптации

Программа адаптации новых сотрудников предназначена для введения единой формы этой процедуры во всех структурных подразделениях компании и направлена на обеспечение наиболее быстрого вхождения в должность, уменьшение дискомфорта и количества возможных ошибок, связанных с началом работы в компании, формирование позитивного образа фирмы, а также на оценку уровня квалификации и потенциала сотрудника во время прохождения им испытательного срока.

Данную программу должны использовать:

- генеральный директор;
- руководители направлений;
- начальники структурных подразделений;
- сотрудники компании, назначенные наставниками новых работников;
- специалисты отдела персонала.

Программа адаптации состоит из двух частей - общей и индивидуальной и рассчитана на весь испытательный срок.

Общая часть предполагает формирование у нового сотрудника целостного представления о предприятии, его направлениях деятельности,

организационных особенностях, условиях труда, взаимоотношениях компании и работника (порядок приема и увольнения, начисления заработной платы, предоставления льгот) и т.п. В зависимости от категории принимаемого специалиста, общая часть может быть более или менее наполненной. Она проводится в течение первой недели и состоит из четырех этапов.

1. Вводное ориентационное собеседование. Главной задачей данной процедуры является рассказ новому сотруднику о компании.

Ориентационное собеседование проводится после окончательного решения о найме специалиста и согласования даты его выхода на работу. С новичком разговаривает начальник отдела персонала или по его поручению специалист кадровой службы. С топ-менеджером - руководитель направления, генеральный директор или учредитель.

Основные вопросы ориентационного собеседования касаются положения компании на рынке и ее внутренней структуры:

- сфера и виды деятельности организации;
- история развития;
- общая оценка позиции на рынке, ближайшие и долгосрочные цели;
- сильные стороны компании в сравнении с конкурентами, круг клиентов;
- формы, методы, этапы работы;
- руководство, разграничение полномочий, порядок выработки решений;
- подразделения и содержание их задач;
- внутренние трудовые отношения.

2. Знакомство с компанией. После оформления всех необходимых документов новичку показывают основные помещения офиса, представляют персоналу.

3. Служебное место. Начальник подразделения показывает новому подчиненному рабочий стол, оснащение, места хранения документов, методической литературы и других общих материалов.

Инструктаж по работе с техническими средствами (например, с персональным компьютером) проводит начальник отдела информационных технологий (или его заместитель). Он регистрирует нового сотрудника как пользователя сети, рассказывает о ее особенностях и возможностях (дисках и хранящейся на них информации, общих директориях и т.д.), дает вводные консультации о конкретных программных продуктах, объясняет, как обращаться с внутренней АТС компании.

4. Ориентационное собеседование с непосредственным начальником. Проводится в свободной форме на первой неделе работы (возможно, в присутствии директора направления). Глава отдела объясняет сотруднику задачи и требования к их выполнению, отвечает на вопросы и рассматривает его пожелания.

Индивидуальная часть включает детальное ознакомление с компанией, ее деятельностью, а также с должностными обязанностями и спецификой предстоящей работы. Кроме того, на данном этапе сотрудник приобретает конкретные необходимые навыки (например, учится пользоваться определенными программными продуктами). Необходимость индивидуальной

части определяется непосредственным руководителем, согласуется со специалистом, ответственным за направление, и начальником отдела персонала.

Задания сотрудников, планируемые результаты, оценка итогов и выводы фиксируются в "Индивидуальном плане работы на испытательный срок" (см. Приложение), который состоит из двух частей: вхождение в должность и работа в должности. Кроме этого новичку с небольшим опытом работы назначается наставник.

1. План вхождения в должность. Рассчитан на один месяц работы начиная со дня приема. Составляется в конце первой недели непосредственным руководителем, согласовывается с отделом персонала и доводится до сведения сотрудника (под роспись). Предполагает полное освоение новичком его обязанностей, хорошую ориентацию в деятельности и структуре компании. Записывается в первой части "Индивидуального плана работы на испытательный срок", где и фиксируются результаты его выполнения. На этой стадии оцениваются адаптивность и обучаемость сотрудника.

2. План работы в должности. Рассчитан на остальную часть испытательного срока. Новичок составляет программу своей деятельности на каждый месяц, согласовывает ее с непосредственным руководителем и отделом персонала. Итоги выполнения фиксируются во второй части "Индивидуального плана работы на испытательный срок". В этот период оценивается соответствие сотрудника занимаемой должности, его профессиональные знания, соблюдение дисциплины, потенциал и возможности дальнейшего роста.

3. Назначение наставника. Для новых работников с небольшим опытом (или без него) назначается куратор, который планирует, сопровождает и оценивает деятельность нового члена коллектива в период прохождения им испытательного срока. "Подопечный" ежемесячно (еженедельно) представляет ему отчеты о работе, проделанной в соответствии с индивидуальной программой. Наставник в свою очередь докладывает о результатах руководителю.

9.5. Программа адаптации государственных служащих

Продолжительность программы адаптации определяется ГКС. Обычно адаптация рассчитана на один календарный месяц, в течение которого необходимо вызвать интерес к работе у нового сотрудника; предоставить основную информацию об организации работы; рассказать о стандартах исполнения работы и поведении, ожидаемое от сотрудника.

Сотрудник отдела по УЧР встречает нового сотрудника и проводит вводный инструктаж, предоставляя следующую информацию:

В первый день:

- Информация об организации: структура, миссия, основные ценности, история создания и т.д.
- Роль соответствующего отдела в деятельности организации
- План/схема здания

- Информация о местонахождении различных отделов (в случае когда подразделения расположены в различных местах)
- Рабочее место нового сотрудника (месторасположение, рабочий стол)
- Условия и удобства (местонахождение столовой, уборной, мест для курения и т. д.)
- Информация об охране труда (расположение пожарных выходов и огнетушителей, первая медицинская помощь, наличие аптечек и т.д.)
- Телефонный справочник
- Рабочий телефон и правила по его использованию
- Расположение офисного оборудования (ксерокс, факсимильная связь и т. д.)
- Порядок получения канцелярских принадлежностей
- Порядок использования интернета: объем, дневной лимит, запрещенные и разрешенные сайты
- Порядок пользования интернетом (локальным чатом)
- Доступ к серверу, папкам общего просмотра и т пр.
- Парковочные места

В течение первой недели Специалист по УЧР:

1. совместно с непосредственным руководителем нового сотрудника, представляет его/ее руководству организации и главам отделов, с кем новый сотрудник будет иметь непосредственно работать в тесном контакте.
2. предоставляет копию Руководства по управлению персоналом и знакомит с основными разделами относительно:
   - Требований к внешнему виду (дресс код)
   - Требований к посещаемости (включая отсутствие по болезни)
   - Заработной платы, надбавок, премиальных и т.д.
   - Опозданий и последствий
   - Отпусков (включая отпуска по беременности и родам и т. д.)
   - Дисциплины
   - Участие сотрудников в профсоюзах
   - Порядок и процедуры подачи жалоб
   - и так далее

В течение первой недели непосредственный руководитель нового сотрудника:

- проводит обзор функциональных обязанностей соответствующей должности
- составляет перечень заданий, не завершенных предшественником
- определяет приоритеты на текущий период
- консультирует нового сотрудника по всем имеющимся вопросам
- предоставляет информационную и иную поддержку новому сотруднику

В течение первого месяца непосредственный руководитель нового сотрудника:

- проводит периодические беседы с работником относительно факторов, способствующих либо затрудняющих выполнение трудовых обязанностей

- предоставляет консультации по всем вопросам, возникающих у работника
- проводит мониторинг процесса адаптации

На государственной службе возможна вторичная адаптация (адаптация в новой должности)

Вторичная трудовая адаптация - трудовая адаптация работников, имеющих опыт профессиональной деятельности. Обычно вторичная адаптация имеет место при изменении сферы деятельности или профессиональной роли. Этот процесс актуален при изменении условий труда, трудовых функций и новый уровень ответственности.

9.6. Методика проведения адаптации

Методика проведения адаптации предусматривает использование наставничества, наблюдение за новым сотрудником, передачи должностных обязанностей, патронаж.

Наставничество – характерно для первичной адаптации (обучение профессии), кураторство. По усмотрению руководителя, к сотруднику прикрепляется наставник из числа более опытных сотрудников. Важно отметить то, что наставником может быть избран не только непосредственный руководитель, но и другой сотрудник, как правило, обладающих авторитетом и достаточным опытом.

Методика «job shadowing» (следование как тень) – процесс наблюдения новым сотрудником ежедневной работы специалиста, выполняющего аналогичные обязанности (в случае если таковых нет, то наблюдение выполнения обязанностей своего предшественника до его/ее ухода с работы).

Методика «передачи» должностных обязанностей сотрудником, занимающим определенную должность в данный момент, новичку и разъяснения основных функций.

Методика «патронаж» - неформальная, нацеленная на будущее деятельность без критики. Основное предназначение двояко и заключается в оказании новым сотрудникам помощи в решении текущих рабочих моментов и обучении на практике.

При вторичной адаптации применяется наставничество, а также курсы повышения квалификации и внутренние тренинги.

9.7. Итоги периода адаптации и оценка новым сотрудником процесса введения в организацию и адаптации

За 10 рабочих дней до окончания испытательного срока в отдел персонала подаются следующие документы:

- отчеты нового сотрудника;

– индивидуальный план с оценкой его выполнения и с предложениями куратора и/или непосредственного начальника о дальнейшей деятельности работника (завизированный руководителем направления).

За 7 рабочих дней до окончания испытательного срока все документы с заключением и рекомендациями начальника отдела персонала подаются для рассмотрения и принятия окончательного решения генеральному директору.

При положительном решении вопроса работнику сообщается о продолжении трудовых отношений. По окончанию введения в организацию и адаптации, новичку предлагается заполнить форму «Оценка мероприятий по введению в организацию и адаптации», которая разрабатывается и совершенствуется специалистами УЧР. Данные, предоставленные в Форме оценки, анализируются с целью выявления упущений и совершенствования процесса введения в организацию новых сотрудников и их адаптации. Форма оценки подшивается в личное дело сотрудника.

Отдельная форма используется для сотрудников, прошедших вторичную адаптацию (адаптацию в новой должности). Основной упор должен быть на эффективность и содержательность вторичной адаптации.

Если в ходе испытания выявляется несоответствие сотрудника занимаемой должности, непосредственный начальник в служебной записке сообщает об этом руководителю направления. Она согласовывается с начальником отдела персонала и визируется генеральным директором. О нежелании продолжать трудовые отношения по причине неудовлетворительных итогов прохождения испытательного срока работнику сообщается до даты его окончания в письменной форме (под роспись), после чего следует увольнение.

Процесс адаптации можно считать законченным, если:

– работа не вызывает у сотрудника чувства напряжения, страха, неуверенности, стала привычной для него;
– он овладел необходимым объемом знаний и навыков;
– поведение новичка отвечает требованиям его должности и начальства;
– рабочие показатели сотрудника устраивают непосредственных руководителей (соответствуют установленным нормативам);
– у человека выражено желание совершенствоваться в профессии, с которой он связывает свое будущее;
– он чувствует удовлетворенность выполняемой работой, считает оценку своего трудового вклада справедливой;
– удачу в профессиональной деятельности связывает с жизненным успехом.

Поскольку процедура введения в должность не регулируется никакими правовыми нормами, все вышеизложенное носит рекомендательный характер. В каждой организации индивидуально решается, нужно ли ее использовать, в каком объеме, вносить ли дополнительные аспекты.

Хорошей практикой считается получение обратной связи от тех сотрудников, которые прошли через процесс введения в организацию и адаптации (к примеру, посредством выделения отдельной секции в форме

оценки «Предложения по улучшению процесса введения в организацию и адаптации»).

ВАЖНО: Период адаптации совпадает с испытательным сроком. Часто эти два понятия идентифицируют. Однако второе - юридическое - является одним из элементов первого. В соответствии с Трудовым кодексом можно уволить работника, если он не прошел испытательный срок. Вы исключите судебные последствия, если процесс адаптации правильно организован, результаты этапов фиксируются и протоколируются.

Возможные ошибки в организации адаптации:

1. Чрезмерно большой объем сведений в первые дни на рабочем месте.
2. Отсутствие информационных буклетов и памяток.
3. Пренебрежение письменным оформлением процессов адаптационного периода и испытательного срока.
4. Перегрузка наставников, отвлечение их от основной работы.
5. Отсутствие контроля над ходом адаптации со стороны службы персонала.

Раздел: Управление поведением персонала организации

Тема 10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

10.1. Понятие и виды мотивации.
10.2. Признание и похвала
10.3. Мотивация и стимулы
10.4. Система вознаграждения персонала организации.
10.5. Концепция «куда, почему, что, кому, когда»
10.6. Как поддерживать мотивацию в хорошие времена
10.7. Как поддерживать мотивацию в трудные времена

10.1. Понятие и виды мотивации.

Мотивация — это процесс побуждения человека к активной деятельности для удовлетворения своих потребностей и для достижения целей организации.

Мотивация сотрудника – это его старание добиться желаемого при помощи усердной работы на благо компании.

Трудовая мотивация - это процесс побуждения к деятельности, направленный на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса факторов внешнего и внутреннего характера.

Отсюда вывод: если материальную заинтересованность персонала напрямую связать с интересами фирмы, то определенную выгоду от такой «связки» получат обе стороны.

В зависимости от стимулов персонала существует два основных вида мотивации:

Материальная мотивация

К видам материальной мотивации персонала относятся зарплата, различного рода премии, надбавки и доплаты к ней. В некоторых случаях – участие в капитале компании.

Оплата труда персонала обычно делится на две части. Оклад (гарантированная часть) – это оплата собственно за труд работника без оценки его эффективности. А вот качество и быстрота работы персонала, дающие в итоге отличный результат, могут быть материально отмечены. И здесь очень важен индивидуальный подход к каждому сотруднику. «Уравниловка» никогда себя не оправдывала. Одинаковая оплата для всего персонала, вне зависимости от работы и личной старательности, вызовет лишнее недовольство и даже обиды в коллективе. Еще один повод для выплаты премии – то или иное достижение (или, например, даже «рекорд») сотрудника. К таким можно причислить, скажем, самое высокое количество обслуживаемых клиентов в день. Или работа без брака кого-то из персонала на протяжении долгого времени.

Материальные средства поощрения сотрудников необязательно должны быть представлены в денежном виде. Есть и другие виды стимулирования и мотивации персонала: оплаченная фирмой сотовая связь, выдача в личное пользование ноутбука, предоставление служебного транспорта; льготное или даже бесплатное питание, предоставление абонементов на посещение тех или иных мероприятий, вручение путевок; в некоторых случаях – дополнительная медицинская страховка персонала; одним из наиболее распространенных вариантов мотивации являются ценные подарки.

Предоставление сотрудникам средств или возможностей, которые по каким-либо причинам они не могут позволить себе сами, – это не только хороший вид мотивации персонала, но и выставление компании в самом выгодном свете.

Нематериальная мотивация

С помощью такой мотивации вполне реально улучшить производительность компании на 20 %, а то и больше.

Нематериальные виды мотивации персонала по своей сути гораздо более сложны и наиболее эффективны для грамотных специалистов. Такие люди прекрасно осознают свою квалификацию, и высокая оценка их труда в материальном выражении для них не более, чем адекватная норма. Для подобных сотрудников зачастую главное – не заработать как можно большую сумму, а реализовать себя в той или иной сфере деятельности. Работа для них должна быть интересной, особенной. И мотивация для такого персонала тоже должна быть не обыденной, а наоборот, говорящей об их успехах.

Например: в качестве признания заслуг перед компанией можно присвоить сотруднику какое-то почетное звание, признать его заслуги в местных СМИ или хотя бы упомянуть на важном публичном мероприятии; допустить сотрудника к процессу принятия важных решений по делам фирмы.

Еще существуют другие виды мотивации персонала в организации. *Положительная и отрицательная.*

Если те или иные стимулы для сотрудника положительные, то и мотивация, соответственно, тоже будет положительной.

При отрицательных стимулах и вид мотивации – отрицательный.

Разберемся в данных видах мотиваций персонала немного подробней. Когда персонал стремится выполнять свою работу настолько качественно, чтобы гарантированно получить ожидаемое вознаграждение, – это работает позитивное подкрепление. Но существует также и негативное: в его рамках персонал постарается не совершать ошибок в работе, так как это может грозить определенными неприятностями.

Давно известно, что в методе «кнута и пряника» гораздо эффективнее действует вид мотивации персонала посредством «пряника». К сожалению, не всегда удается избежать ситуаций, когда без негативных мер просто-напросто не обойтись. И тут следует помнить одно правило. Если хотите добиться более качественного результата, применять «санкции» к кому-то из персонала лучше с глазу на глаз, нежели при всем коллективе сотрудников.

Виды мотиваций персонала также можно разделить *на внешнюю и внутреннюю*.

Первый вид мотивации основан на оценке деятельности работника руководством фирмы: выполнены ли конкретные задачи, стоящие перед ним, и насколько хорошо это сделано.

О внутренней мотивации говорят, когда сотрудник самостоятельно оценивает свою работу, сравнивая с поставленными перед ним целями. Вообще любая хорошая фирма должна постараться сделать так, чтобы ее персонал обязательно самостоятельно проводил анализ своей деятельности и оценивал ее. В идеале самооценка работы сотрудника и руководства компании должны совпадать. И человек твердо будет знать: если он работает хорошо – его хвалят и поощряют, если плохо – им недовольны и его наказывают. Конечно, такая схема мотивации персонала будет работоспособной только в том случае, если мнение начальства для сотрудника значимо.

Из вышесказанного следует, что в качестве мотивации всегда нужно замечать и отмечать достижения кого-либо из персонала. В противном случае оценка сотрудником своей работы будет, по его мнению, не соответствовать оценке ее начальством. Отсюда проистекает недовольство персонала руководством в частности и фирмой вообще.

Нормативная и принудительная «Не можешь – научим, не хочешь – заставим». Первая часть этой знаменитой фразы как раз и будет относиться к «нормальному» виду мотивации персонала. То есть людей мотивируют в основном с помощью позитива. В ход идет убеждение, внушение, воздействия психологического плана, информация по теме и другие виды мотивации. Если же руководство фирмы для повышения эффективности работы сотрудников вынуждено прибегать к прямым угрозам, подразумевающим лишение каких-либо материальных благ, – это уже вид принудительной мотивации персонала.

Стимулирование подразумевает собой прямое воздействие не на человека, а на обстоятельства, его окружающие. Определенные блага побуждают персонал к поведению, выгодному для компании.

Нормальная и принудительная – прямые виды мотивации персонала, так как воздействуют на сотрудников непосредственным образом. Стимулирование предполагает воздействие косвенное, через определенные внешние факторы.

Общекорпоративная, групповая и индивидуальная. Вообще, в каждой крупной компании создана собственная, изначально прописанная система видов мотивации. Но в последнее время обычные виды мотивации персонала все меньше перестают удовлетворять руководство компаний, и все чаще обсуждается идея об индивидуальной мотивации как некоторых важных для фирмы сотрудников, так и различных групп работников. Идея основана на понимании того, что интересы и потребности людей могут значительно отличаться друг от друга, а потому и подход к каждому из персонала желателен индивидуальный.

Самомотивация. Основа самомотивации людей к труду может быть различна. Это и признание результатов работы другими людьми, и любовь к профессии, и многое другое. Тут очень важно, как к своей работе относится сам руководитель компании. Когда он в сильной степени мотивирован на успех, то и вся фирма работает с полной отдачей. Точно так же от настроения начальников отделов напрямую зависит и мотивация работы всего отдела.

Менеджер должен знать, что нужно для мотивации каждого сотрудника. Для этого ему необходимо осуществить следующие шаги:

1. *узнать и запомнить, что играет важную роль в жизни каждого сотрудника* → индивидуальный подход для каждого
2. *определить мотивацию сотрудников и их кнопку «пуска»* → это поможет понять их и работать с каждым более эффективно

Образ действия человека — это метод или способ его деятельности; метод, по которому он работает.

Кнопка «пуска» — то, что человека действительно волнует — положительно или отрицательно.

3 *создать командных дух, чтобы команда сотрудников сама себя мотивировала*→ все сотрудники должны быть привлечены к участию в каждом аспекте работы, тогда на достижение целей они будут работать вместе.

10.2. Признание и похвала

Деньги, льготы и условия работы важны для удовлетворения сотрудников, но за определенной чертой они уже не мотивируют человека. Некоторые вещи, действительно мотивирующие человека, — это:

☼ *признание индивидуальности каждого сотрудника* — человек жаждет признания, признание начинается с того, чтобы запомнить и называть людей по именам

☼ *похвала за достижения, стимулирующая на дальнейшие достижения* — люди нуждаются в благодарности. Если сотрудники не делают ничего, заслуживающего похвалы, дайте им задания, выполняя которые они могут добиться успеха, и похвалите их потом за достижения.

5 советов: как сделать благодарность эффективной:

1. не переборщите
2. будьте искренни
3. точно скажите, за что именно вы хвалите
4. попросите совета у членов вашей команды
5. огласите похвалу

Ли Якока: «Если я критикую кого-то, я делаю это в устной форме, если же хвалю, то в письменной». Используйте письменную форму для выражения благодарности. Краткие записки, благодарственные письма и сертификаты успеха будут долгое время напоминать о вашей признательности.

☼ *испытание* (*ремотивация*, когда мотивация потеряна) — некоторые (но не все) сотрудники, проработавшие долгое время и достигшие своего предела, которых не собираются увольнять из-за их стажа, могут до пенсии работать по инерции:

- назначьте инертного человека наставником нового сотрудника
- специальные проекты
- планирование будущих проектов

Оборотная сторона испытания как стимула связана с тем, что после выполнения сложного задания созданный им приподнятый настрой постепенно испаряется. После того, как задание перестает быть испытанием, оно перестает быть и стимулом. Поэтому необходимо продолжать давать сложные задания и дальше.

10.3. Мотивация и стимулы

Отрицательные стимулы — это рычаги, с помощью которых управляют поведением. Они приводят к дискомфорту или наказанию за определенное особое поведение и действие. В целом, желательно их избегать.

Положительные стимулы — это рычаги, с помощью которых управляют поведением людей так, что они сами хотят действовать особым образом или демонстрировать определенное поведение. В целом они сводятся к поощрению или признанию.

Три способа предложить стимулы (методы стимулирования):

1. Фиксированное отношение, или «Утром — деньги, вечером — стулья». Сотрудник (или команда) поощряется за определенное проявленное поведение. Часто применяется для того, чтобы отметить достижения за определенный период времени — 30 дней безаварийной работы, начало работы без опозданий и т.д.

2. Фиксированный интервал, или «Вы будете получать это каждый вторник». Эти стимулы предлагаются всегда в определенное фиксированное время. Каждый знает, каков это интервал, а также то, что стимулы будут выданы по истечении этого времени. Очень хорош для усиления духа соперничества.

3. Непостоянный график, или «Когда-нибудь вы получите это». Очень трудно оценить отличие или особое достижение в чем-либо, потому что никто

не может предсказать, когда оно появится и каким будет. Стимулы фиксированного отношения и фиксированного интервала можно превратить в стимулы непостоянного графика, изменяя время или требуемый стандарт положительного поведения.

Наиболее эффективна система стимулов, не имеющая предсказуемого шаблона!

10.4. Система вознаграждения персонала организации.

Вознаграждение – сумма всех видов поощрений, предоставляемых работникам в качестве оплаты их труда.

- *прямое денежное вознаграждение* – выплаты, которые человек получает в форме заработной платы, премий и комиссионных.
- *косвенное денежное вознаграждение* – все иные виды денежных выплат работнику со стороны работодателя (оплата отпусков, больничных, лечения, образования, питания, транспорта, услуг телефонной связи и пр.).
- *нематериальное вознаграждение* – удовлетворение, получаемое человеком от самой работы или от психологической/физической среды, в которой находится работник.

Перечисленные виды наград, получаемых работниками в результате трудовой деятельности, образуют *систему вознаграждения персонала организации*.

При оценке подхода к формированию системы вознаграждения следует рассматривать четыре аспекта справедливости:

Внешняя справедливость – работникам платят за их труд сумму, сопоставимую с оплатой аналогичного труда в других фирмах.

Внутренняя справедливость – работникам платят в соответствии с той относительной ценностью, которую их работа представляет для организации.

Индивидуальная справедливость – отдельные люди, выполняющие сходные виды работ в одной и той же фирме, получают за свою работу в соответствии с факторами, соответствующими уникальности каждого работника (стаж, производительность труда…)

Групповая справедливость – более производительные коллективы получают больше, чем менее производительные.

10.5. Концепция «куда, почему, что, кому, когда»

Когда нужно создать мотивацию сотрудников, необходимо помнить пять слов: куда, почему, что, кому и когда.

КУДА МЫ ДЕРЖИМ ПУТЬ?

Любая деятельность должна иметь определенное значение. Чтобы мотивировать персонал, необходимо проводить дискуссии об общей значимости и целях работы, а не только концентрироваться на тех особых задачах, которые должны быть выполнены.

«Мы должны поднять качество, потому что растут требования» или «Мы все только выиграем, если наш уровень качества будет выше, чем у конкурентов», но не «Мне надо, чтобы вы улучшали прибыльность» или «Компания хочет, чтобы мы подняли уровень качества».

ПОЧЕМУ МЫ НАПРАВЛЯЕМСЯ ТУДА?

Нет смысла куда-либо идти, если не знаешь зачем.

Чтобы с помощью вопроса «почему» эффективно создавать мотивацию, следует помнить о следующем:

- поставьте акцент на том, какое отношение данный вопрос имеет к вашей группе
- опишите, какую пользу принесет группе изменение обстоятельств
- объясните, почему и каким образом, когда изменятся обстоятельства, группа выиграет
- поставьте людей в известность, что условия будут ухудшаться, если не изменить данные обстоятельства

КАКОЙ МНЕ С ЭТОГО ПРОК?

Нам надо знать и понимать, как цели, которые мы преследуем на работе, помогают нам достигать наших личных целей.

Объясняйте сотрудникам ту личную выгоду, которую они получат, когда компания достигнет своих целей. И тогда они сделают для достижения этих целей все.

Очень важно сделать так, чтобы людям был прок помогать вам в достижении ваших целей. Также очень важно мотивировать их, чтобы они хотели вам помочь. Поэтому мотивация и вознаграждение работают сообща.

КТО ХОЧЕТ, ЧТОБЫ МЫ ШЛИ ТУДА?

Чтобы добиться мотивации сотрудников, менеджер должен объяснить своей команде, кто будет мотивировать их работу. Обычно этот «кто», который будет помогать вам в создании мотивации сотрудников, оказывается клиентом компании.

Если мотивация работников создается с помощью вопроса «кто?», нужно, чтобы они знали, кем же является этот «кто», и могли связать его с собой.

КОГДА НАМ НАДО БЫТЬ ТАМ?

Убедить сотрудников преследовать ваши цели — значит убедить их отложить то, чем они занимаются сейчас, чтобы делать то, что вы считаете нужным. Вам надо убедить их, что достижение целей важнее того, чем они занимаются сейчас.

В аспекте вопроса «когда?» задача руководителя — создать у сотрудников интерес и желание работать, чтобы изменять что-либо.

Поскольку изменения всегда идут против общего направления, необходимо принять определенные меры для того, чтобы команда двигалась к чему-либо новому:

- определите общее направление;
- убедитесь, что каждый в команде понимает направление, а также, чем оно вызвано;

- обоснуйте необходимость для вашей команды двигаться в новом направлении;
- мотивируйте команду уходить от общего направления и двигаться в новом;
- введите в дело все необходимые ресурсы и позвольте команде выполнять ее работу.

Необходимо передвинуть «когда», которое подразумевает будущее, в настоящее.

Когда создается новая цель, самое главное — сфокусироваться на создании новой особой ценности, за которую люди пожелают платить. Причем на создании ее именно сейчас. Руководители убеждают своих сотрудников в том, что надо безотлагательно разрабатывать, производить и продавать данную продукцию, а клиентов в том, что надо безотлагательно эту продукцию покупать.

10.6. Как поддерживать мотивацию в хорошие времена

Даже когда на производстве все хорошо, не стоит забывать о работниках.

Уставшие сотрудники — это сотрудники, с которыми происходят несчастные случаи, сотрудники, рискующие «перегореть» или страдающие от заболеваний, связанных со стрессом.

Чтобы поддерживать высокую энергию и мотивацию сотрудников, можно прибегать к различным нововведениям с творческим подходом:

- игры с мягким мячом на автостоянке в первый день весны
- технические перерывы с шампанским, чтобы отпраздновать прохождение важных этапов работы (этот вариант неприменим при эксплуатации опасного машинного оборудования!)
- дни, когда все сотрудники могут приходить в свободной одежде
- дни, когда сотрудники одеваются празднично
- семейные вечеринки с пиццей после тяжелого продолжительного трудового дня
- посиделки с фруктово-ореховым мороженым в течение перерывов
- розыгрыш призов, когда записочки с именами всех служащих складываются в коробку — лотерея проводится в течение дня, победителям вручаются подарки

В хорошие времена, когда все усердно работают, чрезвычайно важно воспитывать дружеские отношения в коллективе. Рабочие, которые чувствуют себя частью сплоченного коллектива, будут работать усерднее и лучше, чем те, которые чувствуют себя отчужденными и недооцененными:

- **выражение признательности** — некоторые компании отводят специальные дни для выражения признательности семьям работников или спонсируют пикники и вечеринки, на которые приглашают членов семей, другие отмечают дни рождения всех работников
- **выражение благодарности** — не надо думать, что работники и так знают, как вы их цените, и поэтому нет никакой нужды им это говорить. Нужно

говорить людям о том, что вы очень цените то, что они делают. Во всеуслышание хвалите тех, кто приходит с новаторскими идеями, чтобы улучшить работу, и упоминайте в списках отличившихся особые примеры того, как люди выделились в той или иной области.

10.7. Как поддерживать мотивацию в трудные времена

ЗАКРЫТИЕ ПРОИЗВОДСТВА:

- включите работников в обсуждение планов развития
- объясните, что в их интересах остаться и помочь с работами по закрытию цеха, тем самым они покажут потенциальным работодателям дисциплинированность и способность держаться в трудных условиях, а также лояльность по отношению к компании, даже в худшие ее времена

Если работники это понимают, они будут намного больше прикладывать усилия во время процесса сворачивания производства.

СНИЖЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ:

- не забудьте урезать свою
- объясните сотрудникам, что уменьшение зарплаты сегодня позволит избежать увольнений завтра
- попытайтесь объяснить, что потеря в зарплате в перспективе окупится.

Тема 11. Кодекс профессионального поведения государственного служащего

11.1. Применимость и общие обязанности служащего в рамках кодекса
11.2. Коррупция
11.3. Использование материалов, оборудования и помещений ГКС
11.4. Подбор и назначение кадров
11.5. Урон репутации
11.6. Работа на другие организации/частные деловые интересы
11.7. Конфиденциальность информации

11.1. Применимость и общие обязанности служащего в рамках кодекса

Общество имеет право ожидать наивысший уровень профессионализма в поведении от государственных служащих. Роль работников заключается в том, чтобы работать на своего государственного работодателя, давая советы, реализуя его политику и оказывая услуги обществу. Выполняя эти обязанности, все работники должны действовать честно, беспристрастно и объективно. Как работник каждый из служащих подотчетен и служит государственной кадровой службе (ГКС). Служащие обязаны действовать в соответствии с принципами, изложенными в настоящем кодексе, признавая за собой обязанность разумно и в соответствии с законом выполнять государственные функции.

ГКС полностью доверяет своим работникам и ожидает от них абсолютно честного поведения. Цель настоящего кодекса заключается в том, чтобы установить роли и обязанности, которые на вас налагаются, и процессы,

которым нужно следовать, чтобы обезопасить себя от недопонимания и критики. Нарушение положений настоящего кодекса может привести к принятию дисциплинарных мер в соответствии с дисциплинарными процедурам ГКС.

По отношению к кому применимы положения Кодекса?

Если работник - государственный служащий, независимо от занимаемой должности, то настоящий кодекс действует в отношении служащего, независимо от занимаемой им должности.

Несмотря на то, что личная жизнь служащего – это его личное дело, вместе с тем:

• он не должен позволять своим частным интересам вмешиваться в государственные обязанности;

• он не должен злоупотреблять своей должностью или информацией, приобретаемой в ходе выполнения своих обязанностей, в целях продвижения собственных интересов или интересов сторонних лиц;

• он должны соблюдать правила ГКС относительно декларирования и ведения учета подарков, денежных подношений, знаков гостеприимства или приглашений на социальные/рекреационные мероприятия;

• должен всегда вести себя профессионально, честно и не должен участвовать в деятельности, которая может негативно сказаться на репутации ГКС.

11.2. Коррупция

Считается серьезным правонарушением коррупционно получать или предлагать подарки, ссуды, гонорары, вознаграждение или привилегированное отношение за те или иные действия или бездействие или проявление преференциального или дискриминационного отношения к кому-либо в рамках выполнения должностных обязанностей. Если возникает обвинение в коррупции, на вас ложится бремя доказательства того, что такие блага были получены не коррупционным образом. Если предлагают неуместный или неприемлемый подарок, служащий должен сообщить об этом своему старшему руководству.

Вместе с директором ГКС он решит, возвращать ли подарок или передать его какой-либо благотворительной или уместной организации. Старшее руководство проинформирует дарителя о своем решении.

11.3. Использование материалов, оборудования и помещений ГКС

Работник должен убедиться в том, что он использует государственные средства, доверенные ГКС, ответственно и законно. Нужно предпринять все усилия для того, чтобы обеспечить, что за стоимость средств, затрачиваемых ГКС, общество получает максимальную для себя ценность, и поэтому работники не имеют права пользоваться материалами, помещениями, инфраструктурой, машинами и прочими элементами собственности ГКС в

личных целях, если только они не получили заранее на то соответствующего разрешения от старшего руководства. На работе у служащего присутствует доступ к ценным средствам, включая офисное оборудование, компьютеры, машины ГКС и т.д. Все это предоставляется исключительно в рабочих целях, и служащий не имеете права пользоваться ими в собственных целях, если только не получите на то конкретного разрешения со стороны своего старшего руководства.

11.4. Подбор и назначение кадров

ГКС законодательно обязано принимать на работу людей на основе достоинств и преимуществ, т.е. что они являются наиболее подходящими людьми для выполнения конкретных задач и обязанностей, для которых их назначили, и что это можно оценить открытыми и объективными критериями. Для того, чтобы избежать возможных обвинений в предвзятости, вам нельзя участвовать в назначении в случае, если служащий связаны родственными узами с лицом, подающим на рассматриваемую вакантную должность, или если у вас имеются тесные личные связи с этим лицом вне работы. Агитация от лица другого человека со стороны старшего руководства (навязчивое ходатайство) или работников ГКС автоматически дисквалифицирует такого человека из процесса назначения на должность (несмотря на то, что в случае просьбы они могут предоставить рекомендацию такому человеку в рамках процесса подбора кадра).

11.5. Урон репутации

Будучи представителями и, в определенном смысле, послами ГКС, работники не имеют права участвовать в деятельности, вредящей репутации ГКС. Такие действия могут включать в себя предоставление ложных или вводящих в заблуждение заявлений прессе, рукоприкладство или проявление агрессивного, угрожающего или непристойного поведения в общественных местах. Если такие действия вредят репутации ГКС или могут повредить ей, рассматриваемый работник может подвергнуться дисциплинарным мерам в соответствии с дисциплинарной процедурой ГКС.

11.6. Работа на другие организации/частные деловые интересы

Государственные служащие обязаны полностью посвящать свое рабочее время работе ГКС и не имеют права участвовать в других делах или деловых инициативах или принимать работу от других организаций, не получив предварительное открыто выраженное согласие со стороны руководства ГКС. Работнику запрещается участвовать в частной работе или в частном бизнесе, чьи интересы противоречат интересам ГКС или негативно взаимодействуют с интересами ГКС, либо снижают уровень доверия населения к работе ГКС. Работа, проводимая вне стен ГКС не должна мешать вам выполнять служебные обязанности и условия трудового договора. Если служащий сомневаетесь в том,

будет ли противоречить планируемая вами сторонняя работа интересам ГКС или условиям вашего найма, служащий должен проконсультироваться с вашим директором или старшим руководством.

В целом, служащий не имеете права:

• выполнять частную работу в рабочее время.

• использовать помещения или оборудование, материалы и инфраструктур ГКС в целях частной работы.

• участвовать в работе, которая мешает вам выполнять ваши служебные обязанности в рамках ГКС, включая все требования касательно договорных сверхурочных.

• участвовать в частной работе, которая требует одобрения или согласия со стороны ГКС.

Если служащий предлагают начать работать на частное лицо, компанию или организацию, служащий должен убедиться в том, что эта работа не будет вовлекать ГКС. Если она каким-либо образом вовлекает ГКС, служащий не имеете права участвовать в такой работе.

• Участвовать в частной работе на какое-либо частное лицо, компанию или организацию, у которой договорные отношения с ГКС, или которую ГКС привлекает для выполнения определенного типа работы.

• Участвовать в частной работе другого работника, ответственного за руководство вами, или руководство которым осуществляете служащий.

11.7. Конфиденциальность информации

Будучи работником ГКС, служащий может получать информацию, которая еще не раскрыта общественности, является конфиденциальной или знанием специалистов, которое можно обозначить в качестве 'интеллектуальной собственности' ГКС. Такую информацию нельзя раскрывать третьим сторонам, если только вам четко не разрешили это сделать.

Информация, которую служащий получаете в силу своей работы в ГКС, не должна использовать в личных интересах или с целью продвижения ваших личных деловых интересов или деловых интересов ваших родственников, друзей или сторонних лиц и организаций.

Процедура представления конфиденциальной отчетности

В случае, если служащему становится известно о деятельности в ГКС, которая на его взгляд является незаконной, неэтичной или любым другим образом несовместимой с положениями настоящего кодекса, служащий должен уведомить ГКС об этом в соответствии с процедурой представления конфиденциальной отчетности ГКС.

Конфиденциальная информация

В частности, работникам ЗАПРЕЩАЕТСЯ:

• использовать информацию о работе, которая является конфиденциальной, в целях личной выгоды или передавать ее лицам, которые могут ее использовать в целях личной выгоды.

• передавать информацию СМИ, если только служащий не получил на то должного разрешения.

• раскрывать конфиденциальную информацию, касающуюся работников ГКС, кому-либо, если только это не является запросом от утвержденного источника, т.е. правоохранительных органов. Вполне разумно попросить лицо, запрашивающее такую информацию, изложить свою просьбу в письменном виде для протоколирования.

• передавать информацию, комментарии об обсуждениях, решениях ГКС или любой из его комиссий и рабочих групп, которые проходили без участия общественности или СМИ, если только разрешение на то не было получено вами от вашего старшего руководства, директора ГКС.

• использовать или раскрывать знание решений ГКС, особенно инвестиционных решений или предлагаемых разработок, в целях личной выгоды сторонних лиц. Вышеприведенный перечень ограничений не является исчерпывающим, а нарушение условий конфиденциальности может привести к действиям, соответствующим нормам дисциплинарной процедуры ГКС.

Контакты со СМИ

Если на служащего напрямую выходят представители СМИ, служащий обязан незамедлительно перевести звонок пресс-службе ГКС и ни в коем случае не пытаться проработать возникший вопрос самостоятельно. Служащий также ОБЯЗАН незамедлительно проинформировать свое старшее руководство об этом контакте со СМИ. Заявления и интервью для СМИ являются обязанностью старшего руководства, которое иногда может попросить работников, работающих в специализированных областях, принять участие в интервью от их лица или подготовить материалы для прессы. До этого, однако, старшее руководство должно убедиться в том, что работник был соответствующим образом обучен. Просьба об участии в интервью не означает, однако, что рассматриваемый работник автоматически получает право на участие в подобных интервью в будущем. В каждом отдельном и конкретно случае старшее руководство должно принимать отдельное решение. Если же старшее руководство просит вас принять участие в интервью, служащий ОБЯЗАНЫ осторожно использовать конфиденциальные материалы (к примеру, отчет в конфиденциальной части программы заседания того или иного комитета или комиссии) и получить от руководства разрешение на использование таких материалов. Пресс-служба ГКС окажет помощь, предоставит обучение и консультации любому сотруднику, которому старшее руководство поручило принять участие в интервью. Все вышеприведенные требования действуют всегда и в обязательном порядке, если только служащий не участвуете в интервью как представитель профсоюза или профессиональной организации. Но даже при таких обстоятельствах служащий не имеете права использовать конфиденциальную информацию, полученную вами в качестве работника ГКС. Если вас привлекают к написанию статьи или участию в телевизионной/радио передаче в качестве независимого лица, служащий должен уведомить об этом старшее руководство или другого обозначенного руководителя прежде чем принимать такое приглашение, а помимо этого

служащий также обязаны проконсультироваться с пресс-службой ГКС. Служащий также должен четко заявить, что служащий представляете свои собственные взгляды, которые необязательно совпадают с точкой зрения ГКС на обсуждаемый вопрос. Служащий не имеете права использовать конфиденциальные материалы. Если вам предлагают гонорар (оплату расходов), к примеру, за публикуемую статью от вашего имени или за личное участие в телевизионной или радио программе, а вся работа, включая подготовку, проводится в нерабочее время, служащий имеете право на то, чтобы оставить себе этот выплачиваемый вам гонорар. Если служащий хотите использовать ресурсы ГКС в целях какой-либо работы, связанной с вышеописанной деятельностью, служащий сначала должен получить на то разрешение старшего руководства или другого обозначенного старшего руководителя. Если служащий провели подготовку или прочу работу, связанную с такой деятельностью в рабочее время или используя ресурсы ГКС в этих целях, то выплачиваемый вам гонорар (или его часть) должен быть выплачен ГКС.

Тема 12. Конфликты в коллективе

12.1. Сущность и понятие конфликта
12.2. Несчастные случаи на рабочем месте
12.3. Насилие на рабочем месте
12.4. Методы управления конфликтами в коллективе
12.5. Стили поведения в конфликтных ситуациях.
12.6. Программы обеспечения безопасности труда и поддержания здоровья сотрудников

12.1. Сущность и понятие конфликта

Конфликт — это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов.

Субъект конфликта — это активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в зависимости от своих интересов.

Объект конфликта — конкретная причина, мотивация, движущая сила конфликта.

ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТА:

– ограниченность ресурсов — необходимость делить ресурсы,
– взаимозависимость задач — неадекватная работа подразделения или человека,
– различие или пересечение интересов членов организации — столкновение интересов,

– различия в целях — специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем целей организации,
– различие в представлениях и ценностных ориентациях,
– различия в манере поведения и в жизненном опыте,
– неудовлетворительные коммуникации — неоднозначные критерии качества, отсутствие точно определенных должностных обязанностей и функций всех сотрудников и подразделений.

Ни один вид конфликта в организации не начинается сразу после появления его причины. В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий, которые не являются обязательными. По-разному складывается и продолжительность стадий, но последовательность их одна и та же:

Предконфликтная стадия — инцидент и открытые конфликтные взаимодействия отсутствуют, но начинаются скрытые конфликтные взаимодействия: определяются причины конфликта, оцениваются ресурсы и потенциальные возможности соперника, осуществляется поиск сторонников и союзников, скрытые конфликтные взаимодействия.

Стадия непосредственно конфликта — имеются ясно выраженная установка на борьбу с соперником и инцидент, т.е. ярко выраженные столкновения.

Разрешение конфликта и его последствия — прекращением инцидента или активных конфликтных взаимодействий.

Конфликт выполняет как положительные, так и отрицательные социальные функции. Функции конфликтов представлены в таблице 12.1.

Функции конфликтов

Таблица 12.1.

ПОЗИТИВНЫЕ	НЕГАТИВНЫЕ
разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
получение новой информации об оппоненте	увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	представление о побежденных группах, как о врагах
стимулирование к изменениям и развитию	чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
снятие синдрома покорности у подчиненных	после завершения конфликта — уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников

12.2. Несчастные случаи на рабочем месте

Повреждение – это нарушение структуры и функции организма, возникшее как результат действия одного или нескольких повреждающих факторов окружающей среды: физических (механических, термических,

барометрических, акустических, электрических, электромагнитных, радиационных), химических, биологических, психических.

Повреждающий фактор – это тело (предмет), вещество (например, агрессивная жидкость) или явление (например, высокая или низкая температура, электричество и т.п.), способное причинить повреждение.

Повреждающие факторы могут оказывать однозначное (либо механическое, либо термическое, либо химическое и др.) или комбинированное (либо механическое и термическое, либо термическое и радиационное, либо химическое и радиационное и т.п.) воздействие.

Пострадавший – лицо, которому причинены повреждения.

В качестве основных причин возникновения несчастных случаев выступают: ошибочная политика администрации в сфере менеджмента, ошибочное принятие решений, факторы личного свойства и окружающей среды.

Структура обстоятельств, при которых происходили несчастные случаи:

- Перевозки 41%
- Нападения и насильственные действия 20%
- Контакты с объектами и оборудованием 16%
- Падения 10%
- Соприкосновения с вредными веществами и средой 9%
- Пожары, взрывы… 4%

Расстройство здоровья при повреждениях – это функциональные изменения в организме, обусловленные нарушением целости анатомических структур организма.

Определить длительность расстройства здоровья – это значит установить время, в течение которого продолжались указанные функциональные расстройства.

Тяжесть вреда здоровью – это качественно-количественная характеристика нарушения структуры и функции организма.

В соответствии с российским законодательством различается: тяжкий вред здоровью, средняя тяжесть вреда здоровью и легкий вред здоровью.

Последствия причинения вреда здоровью – не опасные для жизни, постоянные или временные нарушения структуры и функции организма, как проявления полученного повреждения.

Формой проявления последствий причинения вреда здоровью выступает утрата трудоспособности. Различается:

А) стойкая утрата трудоспособности – это необратимая потеря функции, которая не восстановится до конца жизни человека, несмотря на любую медицинскую помощь. По степени выраженности она может быть: значительной, незначительной.

Б) временная утрата трудоспособности – это обратимая потеря трудовой функции человека. По продолжительности она может быть длительной (более 21 дн), кратковременной (менее 21 дн.)

Перечень наиболее опасных ситуаций и часто встречающихся нарушений: работа на лесах, использование поясов безопасности, контакт с

источниками опасности, включение и выключение блокирующего устройства, обслуживание станков, электропрессы, механические прессы, электричество, земляные работы.

Работник вправе отказаться продолжить работу при возникновении следующих условий:

- имеется обоснованное представление о возможности смерти, болезни или серьезного физического ущерба для работника;
- какого-либо рода ущерб неминуем;
- работник уведомил работодателя о возникших обстоятельствах и просил о внесении исправлений, но работодатель действий не предпринял.

Составляющие экономического ущерба от несчастных случаев на производстве:

- потери в з/пл и производительности;
- медицинские расходы;
- административные расходы;
- стоимость постоев со стороны вовлеченных работников;
- стоимость времени, необходимого для изучения причин происшествия, написания соответствующих отчетов и пр.;
- затраты на устранение неисправности транспортных средств;
- потери от пожаров.

12.3. Насилие на рабочем месте

Насилие на рабочем месте может выражаться:

- в угрожающем поведении;
- в вербальных либо письменных угрозах;
- в сексуальном домогательстве;
- в вербальных оскорблениях;
- в физическом воздействии (нападении).

Факторы, увеличивающие риск насилия на рабочем месте:

1) содержание работы:

- Работа с людьми.
- Операции с деньгами и прописывание медицинских препаратов.
- Проведение проверок.
- Предоставление услуг, консультаций, обучение людей.
- Работа со сложными людьми (с психически больными и преступниками).

2) расположение рабочего места

3) время

4) организационные недостатки

Тревожные характеристики, предшествующие насилию: крик, вспышки гнева при малейших разногласиях, непристойные замечания, плач, уменьшение энергичности или сосредоточенности, ухудшение результатов работы и отсутствие внимания к внешнему виду, тяга к уединению.

Превентивные меры руководства компании, направленные на недопущение насилия на рабочем месте:

– информирование сотрудников о том, что является насилием на рабочем месте;

– предоставление возможности сотрудникам в анонимной форме сообщить о фактах насилия;

– информирование о процедуре расследования ситуации, связанной с проявлением насилия и ее разрешении;

– информирование о действиях руководства в отношении лица, проявившего насилие;

– организация тренингов по предотвращению насилия на рабочем месте;

– организация мониторинга по данной проблеме.

В компании должна быть разработана политика против насилия, закрепленная в специальном документе.

12.4. Методы управления конфликтами в коллективе

Управление конфликтами — это целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта.

Прежде чем приступить к разрешению конфликта, менеджер исследует обстановку и определяет причину конфликта, цели конфликтующих, сферы сближения, субъекты конфликта.

Способы разрешения конфликтов представлены схемой на рисунке 12.1.

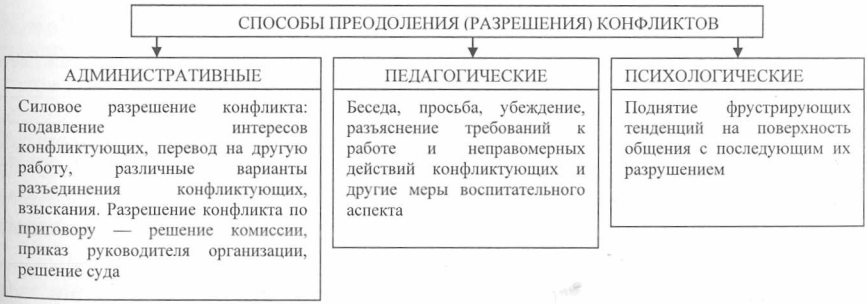


Рис. 12.1. Способы разрешения конфликта

Среди методов управления конфликтами выделяют:

– внутриличностные, т.е. методы воздействия на отдельную личность
– структурные, т.е. методы по устранению организационных конфликтов
– межличностные методы или стили поведения в конфликте
– переговоры
– ответные агрессивные действия — эту группу методов применяют в крайних случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих групп.

Внутриличностные методы заключаются в умении правильно прогнозировать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека. Некоторые авторы предлагают использовать способ «я-высказывание», т.е. способ передачи другому лицу вашего отношения к определенному предмету, без обвинений и требований, но так, чтобы другой человек изменил свое отношение.

Среди **структурных** методов выделяют следующие:

1. Разъяснение требований к работе — реализуется в виде составления соответствующих должностных инструкций, распределения прав и ответственности по уровням управления.

2. Координационные механизмы.

3. Организационные цели —идея, заложенная в эти цели, — направить усилия всех участников к достижению общей цели.

4. Система вознаграждений — важно, чтобы благодарности, премии, повышение по службе не поощряли неконструктивное поведение.

Основным позитивным методом разрешения конфликтов являются **переговоры**, которые выступают некоторым продолжением конфликта и в то же время служат средством его преодоления.

Переговоры — это совместное обсуждение конфликтующими сторонами с возможным привлечением посредника спорных вопросов с целью достижения согласия (Таблица 12.2).

Возможности переговоров в зависимости от этапа развития конфликта

Таблица 12.2.

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА	ВОЗМОЖНОСТИ ПЕРЕГОВОРОВ
напряженность, несогласие	переговоры проводить рано, еще не все составляющие конфликта определились
соперничество, враждебность	переговоры рациональны
агрессивность	переговоры с участием третьей стороны
насилие, военные действия	переговоры невозможны, целесообразны ответные агрессивные действия

12.5. Стили поведения в конфликтных ситуациях.

Межличностные методы — при создании конфликтной ситуации или развертывании самого конфликта его участники должны выбрать стиль своего дальнейшего поведения.

Формы поведения в конфликте:

1. Уклонение, избегание, уход.

Что делает: старается уйти от конфликта, игнорирует само наличие конфликта, считает, что разногласий нет и поэтому воздерживается от споров.

Когда выбирает: не хочет отстаивать свои права, проблемы на самом деле нет.

Почему выбирает: исход конфликта для индивида не особенно важен, ситуация слишком сложна и разрешение конфликта потребует много сил у его участников, у индивида не хватает власти для решения конфликта в свою пользу, не любит конфликтных ситуаций.

2. Противоборство, конкуренция, принуждение.

Что делает: активно борется за свои интересы, использует все доступные средства для достижения цели (применяет власть, принуждает, использует зависимость от него других участников).

Когда выбирает: высокая степень настойчивости в удовлетворении собственных интересов, наибольший интерес представляет результат и совершенно не важно какими останутся отношения с участниками конфликта, обладает сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересован в сотрудничестве и стремится в первую очередь удовлетворить собственные интересы.

Почему выбирает: воспринимает ситуацию как крайне значимую для него, не доверяет другим, особенно тем, кто проявляет заинтересованность, недооценивает силы другой стороны; воспринимает поведение другого человека как оскорбительное, исход конфликта очень важен и делается большая ставка на однозначное решение возникшей проблемы.

3. Уступчивость, приспособление, сглаживание.

Что делает: сглаживает разногласия за счет собственных интересов, частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, то есть идет «капитуляция» другой стороне, соглашается на требования и претензии противостоящей стороны.

Когда выбирает: индивиду важно сохранить или восстановить благоприятные отношения с оппонентом, вклад индивида не слишком велик или предмет разногласия более существенен для оппонента, чем для индивида, готов уступить, пренебрегая собственными интересами.

Почему выбирает: ситуация не особенно значима и индивиду важнее сохранить хорошие отношения с оппонентом, чем отстаивать свои собственные интересы, у индивида мало шансов на победу, мало власти, не хочет углубления конфликта, стремится избавиться от конфликта, правота на стороне противника, приспособление сейчас поможет индивиду в будущем.

4. Сотрудничество, решение проблемы.

Что делает: активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывает при этом и свои интересы.

Когда выбирает: заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения, есть время для всестороннего обсуждения вопроса.

Почему выбирает: решение проблемы имеет для всех важное значение, общее решение будет выработано с соблюдением интересов всех участников, произойдет 100 %-ное удовлетворение интересов партнеров, необходимы плодотворные выгодные взаимоотношения в будущем.

5. Компромисс.

Что делает: участники ищут решение за счет взаимных уступок.

Когда выбирает: оппоненты обладают одинаковой властью, имеют взаимоисключающие интересы, у них нет большого резерва времени на поиск лучшего решения, и поэтому их устраивает промежуточное решение на определенный период времени.

Почему выбирает: вырабатывается промежуточное решение, устраивающее обе стороны, при котором особо никто не выигрывает, но и не теряет, лучше договориться до чего-нибудь, чем ни до чего не договориться; передышка для дальнейшей концентрации ресурсов.

12.6. Программы обеспечения безопасности труда и поддержания здоровья сотрудников

Трудоспособность – совокупность врожденных и приобретенных способностей человека к действию, направленному на получение социально значимого результата в виде определенного продукта, изделия или услуги.

Общая трудоспособность ограничивается возможностью выполнять только неквалифицированную работу и обеспечивать самообслуживание.

Неквалифицированный труд – это работа, не отличающаяся сложностью выполнения, не требующая особых знаний, навыков, опыта и предварительного профессионального обучения. Под самообслуживанием понимают самостоятельное удовлетворение бытовых потребностей: приготовления и приема пищи, личной гигиены, одевания и т.п.

Профессиональная трудоспособность – возможность выполнения определенного объема и качества работы по конкретной профессии: врача, инженера, педагога, артиста и т.п.

Специальная трудоспособность – возможность выполнения определенного объема и качества работы по конкретной специальности: хирурга, офтальмолога, гинеколога, пианиста, скрипача, кларнетиста, дирижера, жонглера и т.д.

Безопасность труда – защита персонала от вреда, который могут причинить несчастные случаи на рабочем месте.

Здоровье – отсутствие у работника физических или душевных болезней

Хотя за поддержание безопасной и здоровой обстановки на рабочем месте прежде всего ответственность несут линейные менеджеры, специалисты по управлению персоналом предоставляют свою оценку ситуации с позиции человеческого фактора, чтобы помочь им решать возникающие проблемы.

Кроме того менеджеры по персоналу зачастую отвечают за координацию и контроль над проведением конкретных программ по обеспечению безопасности и здоровья.

Существует два подхода к разработке программ обеспечения безопасности труда и поддержания здоровья сотрудников:

1) акцент на возможные опасные действия работников. Цель – создание особой психологической атмосферы и отношения работника к труду, способствующего безопасности.

2) акцент на небезопасные условия труда. Цель – создание и поддержание безопасных физических условий труда на каждом рабочем месте.

Основания для поддержания программ топ-менеджментом:

– личные потери
– финансовые потери
– потеря производительности
– более высокие страховые взносы
– возможность назначения штрафа и тюремного заключения
– ответственность перед обществом

Принципы разработки и реализации программ:

- анализ работы
- вовлеченность работников
- назначение спец. координатора
- усиление агитации в период трудовой адаптации
- ведение статистики

Наибольший эффект от программ достигается при активном использовании эргономики.

Эргономика – исследование человека в процессе производства и его взаимодействия с оборудованием, инструментами и физическими условиями труда.

Эргономика стремится к совершенствованию условий труда с целью максимального сохранения энергии, обеспечения хорошей обстановки и возможности работать, не испытывая страданий и не ухудшая состояния здоровья.

Если проблемы эргономики решить не удается, это приводит к постоянным стрессам: травматическим и психологическим.

12.7. Отношения с персоналом и процедура направления жалоб в государственной службе

Данная процедура преследует две основные цели и не составляет часть трудового договора:

1. Оказание помощи и поощрение всех работников в достижении и поддержании приемлемых стандартов поведения и образа действия;
2. Обеспечение последовательного и справедливого отношения и обращения во всех областях государственной службы и поощрение работников в самосовершенствовании, нежели существование процедуры в качестве средства наказания.

Данная процедура действует в отношении всех работников за исключением политических назначенцев.

Данная процедура не применяется в случаях отсутствия по болезни, за исключением случаев злоупотребления системой оплаты больничных дней.

Данная процедура, как правило, не применяется в случаях оценки способности обеспечивать эффективность деятельности, за исключением случаев, когда основополагающей причиной плохой эффективности

деятельности считается умышленно нерадивое отношение к работе. Очень важно, чтобы вопросы рассматривались оперативно, поскольку заблаговременно расследуемые проблемы разрешать легче, в то время как отсрочка может лишь ухудшить состояние дел, а работник может даже не понимать, что его поведение или образ действия не соответствует стандартам до тех пор, пока ему об этом не скажут.

Организуйте встречу с работником как можно быстрее, поскольку это может помочь в разрешении проблемы в неофициальной обстановке, а не в рамках дисциплинарного процесса.

Любое решение о дисциплинарных мерах в отношении работника должно быть справедливым и приемлемым при всех обстоятельствах и не должно быть каким-либо образом дискриминационным.

Чтобы обеспечить справедливость, данная процедура предполагает следование следующим принципам:

- Дисциплинарные меры применяются в отношении работника до тех пор, пока дело не будет расследовано полностью.
- На каждой стадии официального процесса работнику будет сообщаться, в письменном виде, о характере жалобы, направленной против него, и предоставляться возможность представить свою версию произошедшего до того, как будет принято решение.
- В ходе встреч по расследованию обстоятельств происшествия и на каждом официальном этапе данного процесса работник обладает правом приходить на встречи с представителем своего профсоюза или коллегой.
- Работников нельзя увольнять незамедлительно после первого же нарушения трудовой дисциплины, за исключением случаев грубого неправомерного поведения, когда наказанием может стать увольнение без предварительного уведомления или выходного пособия вместо уведомления.
- Работник обладает правом обжалования любого наложенного на него дисциплинарного наказания.

Рекомендации и консультации

Рекомендации и консультации часто являются более удовлетворительным методом разрешения проблем по сравнению с официальными мерами в рамках дисциплинарной процедуры. Они представляют собой попытку исправить ситуацию и не дать ей развиться, при этом не прибегая к дисциплинарной процедуре. Они должны применяться в форме конфиденциального обсуждения, целью которого является содействие работнику и руководству в нахождении решения сложившейся ситуации.

Примечание о рекомендациях и консультациях нужно документировать, включая все согласованные действия или предложенную помощь. Это нельзя путать с действиями, предпринимаемыми в рамках дисциплинарной процедуры.

Если, в ходе консультационной беседы, становится видно, что вопрос серьезнее, чем кажется, обсуждение нужно прекратить. Руководитель должен четко пояснить, что продолжение рассмотрения данного вопроса будет проходить в рамках дисциплинарной процедуры.

Рекомендации и консультации, предназначенные для улучшения поведения или эффективности деятельности работника, являются обычной характеристикой функционала руководителя.

Расследование вопроса

Прежде чем применять дисциплинарные меры, вы ОБЯЗАНЫ провести расследование.

Линейный или непосредственный руководитель работника, вместе с отделом УЧР, должны расследовать все имеющие отношение к делу факты возможного неправомерного поведения, включая следующее:

- В ситуациях, когда это уместно, с работником, против которого выдвигаются обвинения в неправомерном поведении, нужно провести встречу на раннем этапе расследования с тем, чтобы узнать его версию произошедшего. По мере проведения расследования может возникнуть необходимость в проведении последующих встреч в рамках проводимого расследования.
- Нужно расспросить свидетелей и попросить их сделать заявления (дать показания). Нужно аккуратно подойти к свидетелям, не задавать им «наводящие» вопросы и не искажать их заявления.
- Если, в ходе проведения расследования, выявляется дополнительная информация, может возникнуть необходимость в том, чтобы задать работнику дополнительные вопросы.

Расследование должно быть тщательным и сбалансированным. Если получены доказательства, которые не поддерживают обвинения руководства, их все равно нужно заявлять в ходе дисциплинарного слушания в качестве результатов расследования.

Работника на такие встречи может сопровождать коллега.

В то время как поддержание удовлетворительных стандартов и работа с дисциплинарными вопросами требует твердости со стороны расследующего сотрудника, также необходимо обеспечить и справедливость. Старайтесь быть максимально объективным, смотрите на ситуацию широко и не относитесь к расследуемому вопросу предвзято.

Проводите расследования, изучение и заседания осмотрительно и тщательно.

Избегайте сиюминутных и скоропалительных решений или действий, осуществляемых сгоряча. Дисциплинарное наказание работников – это серьезное дело, и к нему нельзя относиться легкомысленно.

Расследования нужно проводить в приемлемые сроки. В случае, если работника отстраняют от службы, расследование нужно завершить в течение 4 недель. О продлении этого срока нужно проинформировать старшее руководство, ответственное за УЧР, при этом указав обоснование для продления срока проведения расследования.

Встреча в рамках расследования не является сама по себе официальным дисциплинарным слушанием, однако может привести к нему, и сотрудника нужно уведомить об этом. Как только будут собраны все факты, расследующее должностное лицо должно решить:

– Закрыть дело – если нет состава неправомерного действия, и уведомить работника письменно, пояснив при этом причины такого решения.

– Предпринять неофициальные меры – это попытка исправить ситуацию и не дать ей развиться в дисциплинарную процедуру. Руководитель работника может вынести работнику устное предупреждение в случае небольшого неправомерного поведения, которое не заслуживает дисциплинарного слушания. Неофициальное устное предупреждение не будет запротоколировано в личном деле работника, и его нельзя использовать в качестве доказательства в случае дисциплинарного слушания.

– Организовать дисциплинарное слушание – это необходимо в случае, если поднятый вопрос считается достаточно серьезным, чтобы инициировать дисциплинарные меры.

Подозреваемое грубое неправомерное поведение

Если в ходе первоначальной встречи с работником или в ходе расследования, руководитель начинает подозревать, что выдвинутое обвинении достаточно серьезно, чтобы начать процедуру увольнения на основаниях грубого неправомерного поведения, может возникнуть необходимость удалить работника из сложившейся ситуации. Это можно сделать следующим образом:

– Либо отстранение работника от выполнения обязанностей при сохранении заработной платы;

– Либо, в ситуациях, когда это уместно, временный перевод работника на альтернативную должность/ в альтернативный отдел. Однако, в случае если обвинения очевидно говорят о возможности грубого неправомерного поведения, этот шаг будет несоответствующим и неприемлемым. Тем не менее, если вы изначально перевели кого-то, а затем оказалось, что обвинения говорят о том, что ситуация даже хуже, чем изначально предполагалось, у вас появляется право отстранить работника от исполнения должностных обязанностей.

Отстранение от исполнения служебных обязанностей/перевод не являются сами по себе наказанием или дисциплинарной мерой, однако позволяют обеспечить проведение тщательного и соответствующего расследования.

Любое решение об отстранении работника от исполнения служебных обязанностей должно быть утверждено старшим руководством.

Работнику нужно выдать письменное подтверждение об отстранении от исполнения служебных обязанностей/ переводе, включая пояснение характера подозреваемого неправомерного поведения или обвинений. Это письмо-подтверждение нужно отправить работнику как можно быстрее, причем доставка осуществляется лично в руки или подтверждается подписью получателя в расписке у курьера. Это письмо должно четко говорить о том, что налагаемое отстранение от исполнения служебных обязанностей/перевод не составляет саму дисциплинарную меру, и что работник будет продолжать получать свою заработную плату (которая включает все положенные по трудовому договору надбавки и сверхурочные).

Если в ходе расследования выясняется, что подозреваемое неправомерное поведение не настолько серьезно, как казалось, отстранение от исполнения служебных обязанностей нужно незамедлительно отменить и дать работнику возможность вернуться на работу. Решение о переводе работника можно оставить в силе в случае, если у руководства есть подозрения, что возвращение работника на рабочее место окажется помехой для продолжения проведения расследования.

Примеры ситуаций, которые составляют неправомерное поведение/грубое неправомерное поведение, можно найти в Практикуме.

Дисциплинарные слушания

Следом за расследованием, расследующее должностное лицо должно принять решение относительно того, достаточно ли серьезно дело, чтобы инициировать официальную процедуру дисциплинарных мер. Если дело обстоит именно так, то нужно организовать проведение дисциплинарного слушания.

Цель дисциплинарного слушания заключается в том, чтобы:

- Дать работодателю возможность объяснить свои претензии.
- Дать работнику возможность ответить на выдвигаемые против него обвинения.
- Определить, по завершении слушания, имеются ли соответствующие основания для применения дисциплинарных санкций в отношении работника.

Работника нужно в письменной форме попросить принять участие в дисциплинарном слушании. Это письмо должно содержать дату, время и место проведения запланированного дисциплинарного слушания. Оно также должно содержать описание характера выдвигаемых обвинений или подозреваемого неправомерного поведения, напоминание о праве работника на присутствие представителя его профсоюза или коллеги, и копию дисциплинарной политики организации. Если результатом слушания может стать увольнение, то это также нужно четко указать в письме. Все имеющиеся доказательства выдвигаемых обвинений нужно на этом этапе предоставить работнику, включая содержание всех свидетельских показаний. (Сами свидетельские показания должны быть анонимны, т.е. личность свидетелей не должна раскрываться, приводиться должны исключительно их показания, в случае если руководство сочтет такую меру необходимой. Тем не менее, анонимные доказательства разрешаются исключительно в случае, если руководство действительно считает возможным наличие вероятности получения ими проявлений устрашения или угроз расправы).

Если это невозможно, то работнику нужно сообщить о дате, к которой предполагается получить эту информацию.

Уведомление о предстоящем слушании должно быть направлено работнику, как минимум, за пять рабочих дней до самого слушания. Работник может попросить перенести встречу на срок, не превышающий, как правило, пяти рабочих дней.

Слушание должен организовать расследующее должностное лицо, которое ответственно за обеспечение присутствия какого-нибудь старшего

руководителя на слушании (в качестве председателя слушания). Это лицо должно быть из круга лиц, ранее не участвовавших в расследовании рассматриваемых обвинений.

Расследующее должностное лицо также должно будет организовать приглашения представителя отдела УЧР на слушание, чтобы помогать председателю слушания и обеспечивать, по мере возможности, посещение слушания свидетелями.

Расследующее должностное лицо ответственно за представление дела на слушании; тем не менее, представитель отдела УЧР также может помогать расследующему должностному лицу в подготовке и представлении дела.

Информация, которая будет использоваться на слушании, должна направляться председателю слушания и советнику из отдела УЧР, как минимум, за 3 рабочих дня до начала слушания (включая информацию как от руководства, так и от работников). Это делается для обеспечения полного понимания рассматриваемых вопросов. При исключительных обстоятельствах доказательства можно направлять в день слушания; однако, разрешение на то уже должен выдать председатель слушания. При таких обстоятельствах, в зависимости от объема представляемых доказательств, может возникнуть необходимость переноса времени и даты слушания.

Для того чтобы обеспечить, что слушание идет справедливо и последовательно, нужно следовать формату, приведенному в Практикуме.

Независимое лицо (как правило, сотрудник отдела УЧР) должен присутствовать на слушании в целях ведения записей. Все эти записи в дальнейшем подшиваются и хранятся. Если решение обжалуется, то по просьбе работника эти записи должны быть ему предоставлены.

Решение. По завершении слушания председатель слушания должен четко и внимательно рассмотреть все обстоятельства дела прежде чем принять решение. Формулируя свое решение, председатель должен принять во внимание все смягчающие обстоятельства, выслугу лет и личное дело работника.

Председатель слушания должен устно проинформировать работника о своем решении, а затем послать письменное подтверждение в течение 5 рабочих после окончания слушания.

Если обвинения по делу так и не доказаны, письмо-подтверждение нужно выслать работнику в течение 3 рабочих дней. Если обвинения по делу доказаны, то это письмо-подтверждение должно содержать описание:

- Характер неправомерного поведения и уровень принимаемой дисциплинарной меры;
- Продолжительность действия предупреждения, либо уведомления о расторжении трудового договора работника;
- Стандарт поведения, требуемый на будущее, чтобы избежать аналогичных ситуаций.
- Право работника на обжалование вынесенного решения.

Уровни дисциплинарных мер. Ниже описаны уровни мер, которые может применить председатель слушания.

Официальное устное предупреждение – этот документ остается в личном деле работника на срок до 6 месяцев.

Письменное предупреждение – если допущенное неправомерное поведение является серьезным проступком, то работнику выдается письменное предупреждение. Оно хранится в личном деле работника на протяжении 12 месяцев.

Окончательное письменное предупреждение – если у работника в личном деле уже имеется предупреждение о неправомерном поведении или плохих результатах эффективности деятельности, то дальнейшие проявления неправомерного поведения или неудовлетворительные результаты эффективности деятельности могут привести к выдаче окончательного письменного предупреждения. Это также применимо и к ситуациям, когда это у работника первый случай неправомерного поведения или неудовлетворительных результатов эффективности деятельности, и он уже сам по себе достаточно серьезный, однако не заслуживающий увольнения. Предупреждение хранится в личном деле работника в течение 2 лет после его выдачи.

Касательно всех возможных уровней предупреждений, если работник в будущем, в течение периода действия того или иного предупреждения более не проявляет неправомерное поведение, то предупреждение изымают из личного дела работника. Тем не менее, если поведение работника не улучшается, либо если в будущем опять происходят случаи неправомерного поведения, то возникает необходимость в применении более жестких форм дисциплинарных мер.

Увольнение или другая санкция – если поведение работника после выдачи предыдущих предупреждений все еще находится на неудовлетворительном уровне, либо если нарушение трудовой дисциплины и кодекса профессионального поведения настолько серьезно, что его можно счесть грубым неправомерным поведением, то это может привести к расторжению трудового договора работника или другому действию, граничащему с увольнением, но таковым не являющимся, к примеру, понижение в должности. Увольнение за акты грубого неправомерного поведения будет незамедлительным и абсолютным, т.е. без уведомления об увольнении или выходного пособия вместо уведомления об увольнении. Увольнение за повторные акты неправомерного поведения должно происходить с обязательной выдачей уведомления об увольнении. Период уведомления должен соответствовать требованиям трудового законодательства, и, как правило, вместо уведомления об увольнении предлагается единовременная выплата в виде выходного пособия, которая тем самым является формой расторжения трудового договора.

Право обжалования

Работник имеет право на обжалование любой официальной формы дисциплинарной меры в течение 10 рабочих дней после получения предупреждения или уведомления об увольнении. Обжалование должно

проходить в письменной форме, а само письмо-апелляция должно быть адресовано директору.

Старший руководитель, отличный от лица, который принял изначальное решение, заслушивает апелляцию в отношении всех форм наложенной на работника дисциплинарной меры за исключением увольнения.

Если имеет место обжалование решения об увольнении работника, то обжалование заслушивается Апелляционным комитетом ГКС при участии старшего сотрудника отдела УЧР, который до этого не участвовал в рассматриваемом деле. В ходе уже апелляционного слушания интересы руководства организации будет представлять (и защищать дело на слушании) председатель слушания, который принял изначальное решение на ранее прошедшем дисциплинарном слушании.

Перед Апелляционным комитетом стоит несколько альтернатив решений, а именно, он может подтвердить правомочность ранее вынесенного решения, может снизить уровень дисциплинарной меры, наложенной на работника по результатом ранее проведенного дисциплинарного слушания, или может и вовсе закрыть дело и отклонить все обвинения в отношении работника.

Любое решение, принятое в ходе рассмотрения апелляции, является окончательным и пересмотру не подлежит.

Отсутствие по болезни и дисциплинарные слушания

Если работник заболевает или неспособен принять участие в дисциплинарном слушании, то нужно отложить слушание. Тем не менее, попытку проведения слушания нужно повторить не позднее 14 дней после даты изначально запланированного слушания.

Если работник отсутствует более 4 недель, то нужно организовать слушание и дать работнику возможность принять в нем участие. Если считается, что работник неспособен посетить планируемое слушание лично в течение месяца с даты изначально запланированного слушания, то этот вопрос передается директору, который должен принять решение, продолжать ли слушания в отсутствии работника.

Отказ от сотрудничества

Если работник отказывается от сотрудничества со следствием, не приводя на то уважительные причины, отказывается посещать встречи или слушания в соответствии с процедурой, то такому работнику нужно сообщить в письменном виде о том, что решение будет принято на основе информации, имеющейся без его участия, причем сам работник не сможет воспользоваться правом представить председателю слушанию свою версию произошедшего. Важно, чтобы руководитель/отдел УЧР сделал все возможное для получения работником уведомления о запланированном слушании и т.д.

РАЗДЕЛ. Эффективное управление персоналом организации

Тема 13. Оценка эффективности управления персоналом

13.1. Анализ и оценка результатов труда персонала

13.2. Сущность и структура затрат предприятия на персонал.

13.3. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом.

13.4. Повышение эффективности работы коллектива

13.5. Эффективное управление персоналом организации

13.1. Анализ и оценка результатов труда персонала

Современная система управления персоналом, основанная на эффективном использовании ограниченных экономических ресурсов в процессе производства, предполагает систематический анализ и оценку всех видов деятельности предприятия, и в первую очередь трудовых достижений персонала. Анализ содержания выполняемых работ, действующих на предприятии процессов труда и полученных результатов, служит экономической основой совершенствования управления трудовыми ресурсами, рабочей силой, рационального расходования всех производственных ресурсов, сбережения человеческого капитала. Именно персонал любой организации или фирмы, все ее руководители, специалисты и исполнители в ходе своей работы прямо и непосредственно в той или иной мере связаны как с выработкой основных экономических целей, так и с осуществлением важнейших проектных и управленческих решений о производстве, распределении и потреблении имеющихся в их распоряжении ресурсов.

В современном производстве основным показателем его экономический эффективности, как известно, является высокая прибыль, образующаяся за счет наиболее полного использования всех организационных ресурсов, главным образом трудового потенциала и предпринимательских способностей работников предприятия. На основе анализа содержания трудовой деятельности и оценки показателей выполнения работы можно установить вклад каждого сотрудника или отдельной рабочей группы в общие результаты всего предприятия или фирмы. При прочих равных условиях основным критерием для оценки личного вклада работников должны служить показатели результативности их трудовой деятельности, качество выполнения закрепленных работ или установленных должностных функций.

Анализ содержания и оценка выполнения всякой работы является процессом творческим и весьма сложным. Следовательно, руководитель или менеджер любого уровня управления персоналом должен знать содержание не только своей работы, но и работы всех исполнителей соответствующей профессиональной группы или руководимого подразделения.

Содержание каждой конкретной работы на предприятии регламентируется существующей для данной категории специалистов должностной инструкцией или действующей технологией для определенных

рабочих профессий. Разумеется, каждый исполнитель должен также очень подробно знать цели и задачи предстоящей работы, технологию и методы ее выполнения, без чего невозможно реализовать основные функции управления персоналом, обеспечить главное требование рыночной экономики о рациональном использовании ограниченных производственных ресурсов. Более того, без всестороннего анализа трудового и технологического содержания работ, выполняемых производственных функций и должностных обязанностей, требуемых теоретических знаний и практических умений становится невозможным сам процесс выработки правильных управленческих решений о профессиональном отборе персонала, приеме и расстановке работников, их закреплении и перемещении по рабочим местам и т.д.

В системе управления персоналом особо важное значение придается оценке результативности труда. С целью повышения объективности, достоверности и точности исходных оценочных данных предусматривается соблюдение следующих основных требований:

- обоснование стандартов результативности труда и критериев оценки для каждого рабочего места;
- выработка процедуры проведения аттестации, устанавливающей, кто, когда и как будет ее осуществлять;
- определение сотрудников, персонально ответственных за проведение оценки труда;
- сбор необходимых данных о результативности труда аттестуемых работников;
- расчет основных показателей результативности труда работников и обоснование оценки;
- обсуждение оценки с работником и принятие решения о результатах аттестации.

В процессе проведения аттестации работников по критерию результативности труда возникает необходимость правильного решения не только простых практических вопросов типа «кого, что, где и как оценивать», но и более сложных научных проблем: какие показатели выбрать в качестве основных, как произвести измерение затрат и результатов, каким образом отразить индивидуальные и групповые результаты. Здесь мы остановимся более подробно на применении таких экономических показателей, как эффект, эффективность, продуктивность, результативность.

При оценке эффекта обычно происходит сравнение фактических или ожидаемых показателей с установленным стандартом, некоторым эталоном, заранее принятой целью и другими сравнительными данными. Вполне понятно, что оценить реальный эффект в разных сферах трудовой деятельности человека не всегда возможно на практике, например в творческих видах труда. Однако в целом можно сказать, что эффект в общем виде представляет собой разность между результатами и затратами, между ценой товара и его себестоимостью, между плановыми (нормативными) и фактическими значениями показателя и т.д.

Эффективность характеризует соотношение полученного эффекта с затратами на его осуществление и является своего рода ценой или платой за достижение данного результата. Если результат, например заданная цель, вообще не достигнут, то и эффективность теряет свое положительное экономическое значение. В обычной практике показатель эффективности выражает величину дохода (прибыли) на единицу затрат, например рентабельность изделия, труда и производства и т.д.

Продуктивность является также одним из показателей эффективности использования различных ресурсов и определяется, как уже отмечалось, отношением объема производства продукции к стоимости того или иного вида ресурсов. В зависимости от используемых в расчете данных следует различать несколько показателей продуктивности: производительность труда, трудоотдачу, капиталоотдачу, материалоотдачу, фондоотдачу и т.д.

Все рассмотренные показатели в определенной мере выражают эффективность или результативность труда и могут применяться при оценке трудовой деятельности персонала. Главная задача при этом состоит в том, чтобы правильно измерить личные, групповые или внутрифирменные показатели результатов и затрат труда. Особую сложность всегда вызывает определение числителя в формуле производительности. В качестве обобщенного знаменателя можно использовать соответствующие затраты, приближающиеся по своим значениям к суммарным доходам или заработной плате той или иной категории персонала.

Как показывает опыт, кроме расчетных, могут быть использованы и другие известные методы оценки труда персонала на предприятиях и в организациях. В отечественном и зарубежном менеджменте при оценке персонала наиболее широкое распространение получили следующие методы.

1. Балльные методы, основанные на оценке заслуг работника по отдельным заранее выбранным показателям, характеризующим общие результаты его деятельности в течение длительного периода работы, а также стаж работы, образование, квалификацию и др. Каждый фактор оценивается в баллах по определенной цифровой шкале: превосходно, отлично, хорошо, ниже ожидаемого, удовлетворительно или неудовлетворительно.

2. Целевые методы, предполагающие оценку работы по степени достижения намеченных целей. Применяемая система оценок основана на разработке и учете выполнения индивидуальных целей работника, согласованных с руководителем, а также планов повышения квалификации и перемещения персонала, развития инициативы и личной заинтересованности работника в служебном росте и повышении результатов работы.

3. Сравнительные методы, предусматривающие оценку аттестуемого сотрудника руководителем подразделения на основе сравнения его результатов с работой других специалистов. При ранжировании своих сотрудников руководитель устанавливает каждому из них по результатам работы за аттестационный период определенное место по принципу «от первого до последнего». Все сотрудники отдела распределяются по группам в процентном

соотношении, например лучших-10, хороших-20, средних-40, отстающих-20, худших-10.

4. Психологические методы, заключающиеся в использовании при оценке персонала специальных тестов, устных собеседований и практических упражнений, с помощью которых выявляются степень развития способностей сотрудников и их склонность к определенным видам трудовой деятельности. В современных организациях данные методы используются в основном для выбора работников с лидерскими способностями для замещения должностей руководителей различных подразделений и служб.

В последние годы в зарубежном менеджменте, кроме традиционных методов, появились и новые, нетрадиционные способы оценки персонала, которые предусматривают проведение аттестации работников не только руководителями, но и самими сотрудниками. В данном случае коллективная оценка сотрудника рабочей группы или подразделения предприятия дается с учетом его способности работать в профессиональной группе или трудовом коллективе, а также его склонности к творчеству, освоению новых работ и практических навыков и т.д. К числу новых методов относится и так называемая всесторонняя аттестация, при которой каждый сотрудник оценивается одновременно с трех позиций: своим руководителем, коллегами и подчиненными.

Выбор метода аттестации сотрудников, как и оценка выполнения работы, является для каждой организации весьма сложной научной и практической проблемой, предусматривающей анализ содержания работы, сбор информации о выполнении работы, обоснование оценочных показателей и т.п. Применяемая система аттестации должна учитывать целый ряд таких факторов, как стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационная структура и культура организации, а также отражать традиции персонала, характеристики рабочей силы, важнейшие компоненты трудового потенциала, качество и уровень жизни персонала.

13.2. Сущность и структура затрат предприятия на персонал.

Затраты на персонал организации — интегральный показатель, который включает в себя расходы, связанные с привлечением, вознаграждением, стимулированием, использованием, развитием, социальным обеспечением, организацией труда и улучшение его условий труда, увольнением персонала

Расходы на персонал в практике учета подразделяют на: основные и дополнительные.

Затраты на совершенствование системы и технологии управления персоналом подразделяются на: ***единовременные*** и ***текущие***. Зачастую эти затраты составляют значительные размеры, поэтому их необходимо учитывать при оценке экономической эффективности совершенствования системы и технологии управления персоналом организации.

Единовременные затраты на совершенствование управления персоналом включают составляющие:

- предпроизводственные затраты;
- капитальные вложения в управление, связанные с внедрением мероприятий;
- сопутствующие капитальные вложения в производство, вызванные осуществлением мероприятий;
- сопутствующие капитальные вложения при использовании продукции, произведенной после осуществления мероприятий.

Годовые текущие затраты, связанные с совершенствованием управления персоналом, рассчитываются по каждой статье расходов, изменяющейся в результате осуществления мероприятий.

В условиях действующей системы учета затрат на производство и оказание услуг в отечественных организациях осуществить оценку затрат на персонал весь непросто, так как для этого следует произвести выборку данных из многочисленных форм бухгалтерской отчетности и других документов первичного учета. Часть затрат на персонал относится на себестоимость продукции (работ, услуг), часть затрат осуществляется за счет прибыли организации.

В системе управления персоналом важными показателями экономической эффективности служат как результаты, так и затраты предприятия на осуществление производственной и управленческой деятельности. В любой экономической системе соотношение результатов и затрат показывает уровень ее эффективности. Основная проблема современной системы учета затрат на содержание персонала состоит в том, что вложения средств в развитие человека, подготовку и повышение квалификации рассматриваются как издержки, а не как инвестиции в человеческий капитал, которые со временем амортизируются и нуждаются в обновлении. При оценке американских менеджеров именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы является краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности.

На современных отечественных предприятиях, как и на зарубежных фирмах, для оценки стоимости труда, расходов на содержание персонала могут быть использованы международные статистические показатели. По мировым стандартам их принято классифицировать на следующие десять групп.

1. Прямая зарплата и оклады:
   - повременная оплата за отработанное время;
   - прогрессивные повременные выплаты рабочим;
   - сдельная оплата, включая сверхурочные и премиальные;
   - выплаты премий работникам;
   - доплаты за ответственность, опасность и неудобства;
   - денежные компенсации на питание;
   - доплаты по прожиточному минимуму;
   - другие регулярные доплаты.
2. Оплата неотработанного времени:

- ежегодный оплачиваемый отпуск;
- выплаты за выслугу лет;
- оплата праздничных дней;
- выходное пособие;
- другое оплачиваемое время.

3. Премиальные и денежные вознаграждения:
   - премии в конце года;
   - премии по участию в прибыли;
   - дополнительные выплаты к отпуску;
   - другие денежные вознаграждения.
4. Стоимость жилья для работников:
   - собственность организации;
   - дотации на жилье.
5. Выплаты в натуральной форме:
   - питание;
   - топливо.
6. Затраты работодателя на социальное обеспечение:
   - установленные законом выплаты и пособия по старости, болезни, инвалидности, безработице;
   - выплаты по коллективному договору и частным программам;
   - стоимость медицинского обслуживания;
   - окончательный расчет.
7. Стоимость профессионального обучения:
   - плата за обучение;
   - плата за услуги инструкторов со стороны;
   - плата за учебный материал;
   - возмещение рабочим.
8. Стоимость культурно-бытового обслуживания:
   - стоимость питания на предприятии;
   - стоимость культурного обслуживания;
   - стоимость восстановительных процедур;
   - субсидии на кредитование профсоюзов.
9. Стоимость дополнительных затрат:
   - транспортировка рабочих;
   - рабочая одежда;
   - восстановление здоровья.
10. Налоги на труд:
    - наемных работников;
    - списочного состава.

При оценке затрат на содержание персонала их можно классифицировать по отдельным видам деятельности, образующим комплексную систему управления кадрами:

- прогнозирование трудовых ресурсов;
- определение численности персонала;
- набор и отбор рабочей силы;

- организация и нормирование труда персонала;
- определение затрат на рабочую силу;
- профессиональная ориентация;
- переобучение и повышение квалификации;
- оценка трудовой деятельности;
- подготовка руководящих кадров;
- контроль за использованием рабочей силы;
- перевод и увольнение работников.

В затраты на оплату труда входят выплаты заработной платы и премии рабочим и служащим за фактически выполненную работу, исчисленные исходя из сдельных расценок, тарифных ставок и должностных окладов, а также надбавки и доплаты за работу в ночное время, совмещение профессий, расширение зон обслуживания, профессиональное мастерство, высокие достижения в труде, оплата отпусков, стоимость выдаваемой продукции в порядке натуральной оплаты и т.п.

Затраты на персонал организации, согласно рекомендациям Международной конференции статистиков по труду, включают:

- оплату производственных работ;
- премии и денежные вознаграждения;
- выплаты, касающиеся неотработанного оплаченного времени;
- стоимость предоставляемого жилья рабочим, оплачиваемого работодателем;
- стоимость пищи и другие выплаты в натуральной форме;
- расходы работодателя на социальное обеспечение.

Расходы на персонал организации по целевому назначению делятся на основные и дополнительные. К основным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

- заработная плата;
- выплата внештатным работникам.

К дополнительным расходам на персонал организации по целевому назначению относятся:

- оплата отпусков;
- оплата больничных листов,
- оплата инвалидности,
- премирование,
- транспортные расходы,
- оплата медицинско-оздоровительных услуг.

Затраты на оплату за отработанное время, входящие в расходы на оплату труда, включают: заработную плату; гонорары; стоимость натуральных вознаграждений.

Затраты на оплату за неотработанное время, входящие в расходы на оплату труда, включают:

- единовременные премии и оплату сувениров;
- компенсацию за неиспользованный отпуск;
- выплаты на содержание жилья, топлива и питание.

К затратам на выплаты социального характера относятся:

- расходы из общественных фондов потребления на общеобразовательное развитие;
- выплаты во время болезни;
- оплату проезда на транспорте.

Общие затраты на содержание персонала предприятия можно представить как сумму затрат на оплату труда работников, отчислений на социальные нужды и прочие затраты.

13.3. Основные подходы к оценке эффективности управления персоналом.

Эффективность функционирования системы управления персоналом в первую очередь определяется ее вкладом в достижение организационных целей компании.

В методике оценки эффективности управления персоналом можно выделить два подхода к оценке эффективности в области управления персоналом:

1. **оценка экономической эффективности** — достижение целей организации (экономических результатов) с минимальными затратами на персонал. Эта категория основывается на определении того, насколько работа персонала способствует достижению целей организации и стоящих перед ней задач

2. **оценка социальной эффективности** — удовлетворение интересов и потребностей сотрудников (оплата труда, его содержание, возможность личностной самореализации, удовлетворенность общением с товарищами и т.д.).

При оценке **экономической эффективности** управления персоналом используют 2 группы показателей:

1. *Показатели, отражающие реальные затраты на персонал:*
   - общие издержки организации на персонал за период
   - процент затрат на обучение от ФОТ
   - средняя зарплата в компании по основным категориям работников
   - процент расходов на корпоративные мероприятия от ФОТ
   - издержки организации на одного сотрудника
2. *Показатели, оценивающие отдачу от деятельности сотрудников организации:*
   - объем реализации на одного сотрудника
   - производительность труда (как в денежных, так и в натуральных показателях) — объем продаж или чистой продукции, приходящийся на 1 работника
   - соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда

При оценке **социальной эффективности** управления персоналом используют 2 группы показателей:

1. Показатели, характеризующие качество персонала:

– структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный персонал)
– возрастная структура персонала
– образовательная структура персонала
– половая структура персонала
– структура персонала по стажу
– коэффициент текучести кадров по категориям и по стажу работы в компании

2. Показатели, характеризующие эффективность деятельности кадровой службы как одного из подразделений организации:

– расходы кадровой службы в процентах от общих расходов компании
– соотношение численности персонала кадровой службы к общему числу сотрудников компании
– расходы кадровой службы на одного сотрудника
– уровень качества трудовой жизни — результат опроса работников по оценке удовлетворенности их потребностей, условиями труда, морального климата в коллективе, оплаты труда и др.
– число уволенных из компании по инициативе работников
– оценка программ обучения
– своевременность и полнота решения поставленных целей в корпоративных программах и планах

Экономическая и социальная эффективность управления персоналом могут как дополнять и усиливать друг друга, так и противоречить друг другу. Одной из важнейших задача управления персоналом является не только их повышение, но и оптимизация их взаимоотношений на базе прежде всего экономической эффективности.

13.4. Повышение эффективности работы коллектива

Важнейшим условием эффективной работы руководителя является создание хорошо подобранного коллектива сторонников и партнеров, способных осознать и реализовать идеи и замыслы руководителя.

Коллектив сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей, если он хорошо организован, информирован, дисциплинирован, сплочен и активен.

На эффективность работы коллектива оказывают влияние также следующие факторы:

– его размер и состав;
– групповые нормы поведения, единомыслие и статус его членов;
– трудовые отношения в коллективе и критерии, используемые в управлении.

1. Размер. Некоторые исследования показали, что коллективы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения и испытывают большую удовлетворенность от работы.

В общем случае по мере увеличения размера коллектива общение между его членами усложняется и становится труднее достичь согласия по вопросам, связанным с деятельностью коллектива и выполнением его задач.

2. Состав. Под составом понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем.

Рекомендуется, чтобы коллектив состоял из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены коллектива имели схожие точки зрения. Коллектив с разными точками зрения его членов вырабатывает более качественные решения.

3. Групповые нормы поведения. Нормы, обычаи, традиции определяют направленность работы коллектива и ожидаемые результаты.

Они призваны подсказывать членам коллектива дисциплину поведения при выполнении производственных задач. При условии соответствия своих действий и норм каждая отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, на ее признание и на поддержку.

Руководителю следует выносить на обсуждение свое мнение о нормах группы с осторожностью. Например может показаться, что согласие с руководителем в этих вопросах – это проявление лояльности, но такое поведение приведет на деле к подавлению мнений и инициатив.

4. Групповое единомыслие. Это тенденция подавления каждой отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-либо явление с тем, чтобы не нарушить единство и гармонию группы.

Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности к этой группе, и поэтому несогласия надо избегать.

Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как единство и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения.

В атмосфере группового единомыслия первостепенная задача для отдельной личности – держаться общей линии в обсуждении, если она имеет иную информацию или точку зрения.

Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Никто не знает, что другие члены тоже могут быть настроены скептически или просто озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возникает вероятность посредственного решения, которое никого не задевает.

5. Конфликтность. Хотя разнообразие и активный обмен мнениями и полезен, но он может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны для работы.

6. Статус членов коллектива. Статус личности в коллективе определяется рядом факторов, включая такие, как старшинство в должности, образование, организаторский талант, информированность, опыт, расположение начальства и т.д. Эти факторы могут способствовать повышению или понижению статуса в зависимости от ценностей и норм в группе.

Члены группы, чей статус высок, способны оказать большее влияние на решения группы, чем член группы с низким статусом. Однако это далеко не всегда ведет к повышению эффективности. Например, человек, недавно пришедший в фирму, может иметь более ценные идеи и опыт в отношении какого-либо проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать идеи. Группе придется приложить совместные усилия ради того, чтобы мнения членов с высоким статусом не доминировали в ней.

7. Трудовые отношения в коллективе. Налаживание трудовых отношений и создание хорошего морального климата – это едва ли не самая сложная проблема управления коллективом.

Трудовые отношения начинаются с момента найма работника, когда взаимоотношения между работником и работодателем устанавливаются с помощью соглашения, называемого контрактом или трудовым договором.

Трудовой договор включает в себя два обязательных пункта:

1. трудовую функцию, в которой указываются название должности, место работы, квалификация, специальность, должностные обязанности и другие;
2. размер заработной платы.

Эти данные присутствуют в приказе о назначении на должность. В обязанности администрации входит ознакомление работника с поручаемой работой и ее условиями, правами и обязанностями, правилами внутреннего распорядка, инструкциями по технике безопасности и другими правилами.

Управление персоналом опирается на анализ содержания труда, который способствует правильным оценкам производственных и деловых качеств работников, их выработке, организации и оплаты труда.

Для предоставления работникам определенной свободы действий в рамках полученного задания используется делегирование полномочий, предполагающее возложение определенных обязанностей и выделение ресурсов (финансовых, материальных, правовых и других), необходимых для выполнения задания. Характер делегирования полномочий зависит от стиля управления коллективом, уровня иерархии руководителя и конкретной обстановки, в которой выполняется задание.

8. Роли членов коллектива. Критическим фактором, определяющим эффективность работы коллектива, является поведение каждого из его членов.

Роли в коллективе должны распределяться таким образом, чтобы каждый его член мог вести себя инициативно и ответственно при выполнении поставленных задач, а также способствовать социальному взаимодействию в коллективе. Таким образом, производственная деятельность, связанная с выполнением целевых ролей, должна сочетаться с социальными аспектами, выступающими в качестве поддерживающих ролей, которые сохраняют состояние удовлетворенности членов коллектива.

13.5. Эффективное управление персоналом организации

Представленные в предшествующих главах методы могут стать основой эффективной системы управления персоналом любой организации. В то же время знание и использование этих (и других) методов является необходимым, но недостаточным условием успешного управления человеческими ресурсами. Методы являются средствами, своего рода кирпичами, из которых каждая организация должна построить собственное здание системы управления персоналом (см. рис. 13.1).

Рис. 13.1. Модель управления персоналом

Для того, чтобы это здание было комфортабельным и прочным, необходимо соблюдение ряда условий:

- ориентированности на цели организации;
- соответствие состоянию внешней среды;
- совместимости с организационной культурой;
- внутренней целостности;
- участия руководства организации;
- наличия мотивированных и квалифицированных специалистов.

Обо всех этих условиях эффективного управления персоналом говорилось в предшествующих главах, однако в заключительной главе представляется целесообразным еще раз специально рассмотреть каждое из них.

13.5.1. Связь системы управления персоналом с целями организации

Эффективность функционирования любой системы управления организацией определяется **ее** вкладом в достижение организационных целей. Это тем более справедливо в отношении управления человеческими ресурсами, пронизывающего все аспекты деятельности организации и влияющего на эффективность других систем управления. *Если система продаж работает недостаточно результативно - это отражение неэффективного управления персоналом, поскольку в отделе продаж работают не те люди, они*

недостаточно мотивированы, профессионально подготовлены и т.д.

Итак, управление персоналом эффективно настолько, насколько успешно сотрудники организации используют свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей, т.е. насколько успешно достигаются эти цели. Утверждение этого положения в качестве незыблемого постулата (одной из базисных ценностей организации, если угодно) является наиболее важным условием создания эффективной системы управления персоналом. К сожалению, для многих организаций характерна противоположная тенденция - оценивать эффективность управления персоналом с помощью специально созданных для этого показателей: удовлетворенности сотрудников, текучести кадров, часах, затраченных на профессиональное обучение. Взятые в отрыве от общих целей развития, эти потенциально важные показатели способствуют изоляции службы человеческих ресурсов, превращению ее в организацию в организации, вещь в себе. Развитию этой тенденции способствует (одновременно являясь ее следствием) и широко распространенное представление о том, что специалисты по управлению человеческими ресурсами находятся далеко от основной деятельности и практически не оказывают на нее никакого влияния.

Однако альтернативы увязыванию систем управления персоналом с целями организации нет, вернее, альтернатива - это неэффективное использование человеческих ресурсов, неспособность достичь организационных целей, кризис и умирание организации. Для того, чтобы обеспечить соответствие системы управления персоналом, могут быть использованы следующие приемы и методы:

•проведение периодических аудитов существующих систем управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации. Подобные ревизии необходимо проводить и в случае изменения стратегии развития компании;

•привлечение сотрудников службы управления человеческими ресурсами к разработке и пересмотру стратегических и краткосрочных планов организации. Представление подробной информации отделу человеческих ресурсов о целях организации и прогрессе в их реализацию;

•обеспечение постоянного участия высшего руководства организации в разработке и пересмотре методов управления персоналом;

•оценка (включая материальное вознаграждение) работы отдела человеческих ресурсов по результатам работы всей организации.

13.5.2. Соответствие системы управление персоналом состоянию внешней среды и культуре организации

Внешняя среда, в которой действует организация, находится в постоянном движении - изменяются техника и технология, клиенты, конкуренты. Изменяются сами люди - настоящие и потенциальные работники организации. Система управления персоналом, хорошо сочетавшаяся с внешней средой пять лет назад, может находиться в состоянии острого

конфликта с ней сегодня. Организация должна постоянно контролировать степень этого несоответствия и вносить коррективы в свою систему, чтобы не допустить кризиса. Предвестниками грядущих перемен могут служить значительные технологические нововведения (такие как модемная связь, Интернет, мобильные телефоны), социальные и политические изменения (ликвидация коммунизма в Восточной Европе, проведение демократических выборов, новое трудовое законодательство). Индикаторами необходимости перемен (т.е. фактического несоответствия систем управления персоналом состоянию внешней среды) – снижение производительности, увеличение текучести и абсентеизма, возникновение конфликтов сотрудников с администрацией и организации с государственными органами.

В случае реорганизации методов управления персоналом, не соответствующих более состоянию внешней среды, руководство может столкнуться с другим конфликтом, порождаемым неприятием новых методов организационной культурой компании. Такой конфликт может быть не менее болезненным и разрушительным по своим последствиям. Поэтому соответствие систем управления персоналом организационной культуре также является необходимым условием их эффективного функционирования. На практике организации могут уменьшить риск конфликта между методами управления и организационной культурой за счет:

•учета организационной культуры на этапе создания методов управления персоналом и использования элементов существующей организационной культуры в качестве фундамента для внедрения новых методов;

•разъяснения необходимости и неизбежности перемен всем сотрудникам организации (создания чувства кризисной ситуации -"дальше так жить нельзя");

•объяснения выгод и преимуществ, которые новые методы принесут каждому сотруднику и организации в целом;

•пробного внедрения новых методов в одном из подразделений с целью их отработки и оценки влияния на сотрудников;

•целенаправленной кампании по изменению культуры организации, включающей выступления руководителей, публикации во внутриорганизационных изданиях, массовые мероприятия и т.д.

13.5.3. Целостность системы управления персоналом

Задачей управления человеческими ресурсами является формирование производственного поведения сотрудников, обеспечивающего достижение организационных целей. Как мы видели, желаемое производственное поведение определяется двумя основными факторами - желанием (мотивацией) и способностью сотрудника выполнять требуемые функции. Механизм человеческой мотивации очень сложен, поэтому на желание сотрудника выполнять необходимые производственные функции оказывают влияние все методы управления персоналом. То же самое справедливо в отношении способности сотрудника, определяемой в первую очередь на этапе подбора,

развиваемой организацией в процессе профессионального обучения и зависящей от обратной связи и вознаграждения, получаемого сотрудником от организации *(см. главу 1)*. Поэтому целостность системы управления персоналом является важнейшим условием ее эффективного функционирования. Если системы отбора и развития руководителей ориентируют на достижение стратегических целей, углубленное знание бизнеса, широкий кругозор, умение усваивать и использовать новые знания, а системы обратной связи и вознаграждения отмечают специальные профессиональные навыки, аккуратность в выполнении индивидуальных планов, личную преданность руководителю, сотрудники организации получают противоречивые "сигналы" о том, какое поведение положительно оценивается организацией, что отрицательно сказывается на их производительности.

Организация может усилить целостность системы управления персоналом за счет:

• четкого определения собственных целей и их разъяснения всем своим сотрудникам;

• детального моделирования "идеального" производственного поведения для всех должностей (сотрудников) организации;

• координации в работе подразделений службы человеческих ресурсов;

• постоянного взаимодействия специалистов по человеческим ресурсам с линейными руководителями, непосредственно управляющими персоналом.

13.5.4. Участие руководства в процессе управление персоналом

Эффективное управление персоналом невозможно без активного и постоянного участия высшего руководства организации в определении задач управления человеческими ресурсами, моделировании производственного поведения, создании и внедрении систем управления, оценке их эффективности. Поскольку люди являются наиболее важным организационным ресурсом, руководитель должен уделять основную часть своего времени именно управлению персоналом. К сожалению, так происходит далеко не во всех современных организациях, особенно на низших этажах иерархии - на уровне цехов, бригад, групп. Это заметно снижает эффективность организации в целом, поскольку руководители являются важнейшим инструментом претворения в жизнь методов управления персоналом, и недостаточное внимание с их стороны к этим вопросам трансформируется в низкое качество управления персоналом и низкие результаты организации.

Добиться более высокой степени участия руководителей в управлении персоналом можно за счет:

• эффективной коммуникации, включающей разъяснение необходимости и преимуществ участия линейных руководителей в управлении персоналом на понятном последним языке цифр, издержек, прибылей, производительности и т.д. К сожалению, довольно часто специалисты по персоналу недостаточно хорошо разбираются в специфике организации и не могут объясниться на

привычном для руководителей языке;

• привлечения руководителей к участию в "привлекательных" для них формах работы с персоналом - проведении собеседований с кандидатами, занятий по профессиональному обучению, управлении отдельными проектами. Это позволит им приобрести опыт непосредственного участия в разработке и применении методов управления человеческими ресурсами и предоставит возможность составить более объективное представление об управлении персоналом вообще;

• специального обучения управлению людьми, позволяющего сформировать представление об этой функции управления организацией, соответствующее сегодняшнему дню, и выработать практические навыки работы с подчиненными.

13.5.5. Компетентная и развивающаяся служба управления персоналом

В идеальной компании нет места отделу человеческих ресурсов - управление персоналом полностью осуществляется руководителями подразделений. Однако в реальной жизни практически каждая организация нуждается во внутренней мини-организации, занимающейся исключительно этим вопросом. К службе управления персоналом как к мини-организации можно применить все те методы управления, которые были описаны в этой книге. Кратко остановимся на трех аспектах, во многом определяющих эффективность работы современного отдела человеческих ресурсов: организации, персонале, системе оценки.

Итак, современные организации практически не могут обойтись без специального подразделения, занимающегося разработкой, внедрением, контролем (оценкой), корректировкой систем управления персоналом. Название и формы этого подразделения могут быть различны *(см. главу 2)*, главной с точки зрения эффективности управления персоналом чертой этой мини-организации должна являться способность постоянно совершенствоваться, изменяться и обновляться в соответствии с изменением потребностей (целей организации). Более того, служба управления персоналом должна изменяться в предвосхищении изменений целей организации, в определении которых ее представители должны играть самую активную роль.

Стержнем всякой организации являются работающие в ней люди, которыми необходимо управлять. Именно сотрудники службы человеческих ресурсов (а не структура отдела) обеспечивают функционирование и обновление систем управления персоналом. Среди множества качеств, которыми они должны обладать в современных условиях, следующие четыре играют ключевую роль.

1. **ЗНАНИЕ БИЗНЕСА** (сферы деятельности организации). Сотрудники отдела человеческих ресурсов должны иметь четкое представление о потребностях клиентов организации, движущих силах отрасли, понимать специфику производственной деятельности, ее финансовые аспекты, видеть

стратегические перспективы развития. Эти знания позволят им хорошо понимать стоящие перед организацией цели (и участвовать в их определении), моделировать производственное поведение, разрабатывать системы управления персоналом и оценивать их эффективность.

2. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ЗНАНИЯ И НАВЫКИ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.

Это тот элемент, которому, прежде всего, посвящена данная книга и который делает сотрудников отдела человеческих ресурсов специалистами по управлению персоналом. Основные элементы профессиональных знаний в области человеческих ресурсов соответствуют составляющим системы управления персоналом - подбор, профессиональное обучение и развитие, оценка, компенсация сотрудникам, коммуникация, а также включают знания и навыки в области создания и управления процессами и процедурами, общения, администрации.

3. ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМИ. Служба человеческих ресурсов играет ключевую роль в управлении современной организацией, поэтому ее сотрудники должны обладать критическими для этого процесса навыками - определять направление развития организации, формулировать цели, вырабатывать методы достижения этих целей и внедрять их в организацию, эффективно преодолевать сопротивление переменам. Для этого специалистам по персоналу нужны профессиональные знания в области планирования, разработки и анализа альтернативных стратегий, принятия решений, эффективной коммуникации, создания рабочих групп, мотивирования сотрудников, разрешения конфликтов.

4. СПОСОБНОСТЬ К ОБУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ. В современном мире устаревают не только компьютеры и автомобили, но и знания в области управления персоналом. Поэтому способность к постоянному обновлению профессиональных знаний и навыков является критическим качеством для специалистов по человеческим ресурсам - управлять процессом постоянного обновления профессиональных знаний персонала всей организации могут только люди, сами овладевшие этим искусством.

Каждой организации, даже объединяющей самых квалифицированных и мотивированных работников, нужна система оценки. Необходима такая система обратной связи и отделу человеческих ресурсов. Реальная эффективность системы управления персоналом может быть определена только из сопоставления степени реализации целей с затраченными на это средствами. Интегральный показатель (эффективность на уровне организации) трансформируется во множество других на более низких уровнях, показывающих эффективность управления персоналом подразделения или отдельных систем, или подсистем управления персоналом - подбора, обучения и т.д. (см. Приложение. Статистика человеческих ресурсов).

13.6. Оценка эффективности деятельности государственного служащего

13.6.1. Цель и задачи оценки

Оценка персонала - процесс определения эффективности деятельности сотрудников в реализации задач организации с целью последовательного накопления информации, необходимой для принятия дальнейших управленческих решений.

Оперативная (текущая) оценка результативности деятельности государственных гражданских служащих представляет собой комплексную одномоментную оценку сотрудников органов государственной власти по уровню эффективности выполнения должностных обязанностей, функций и степени достижения определенных результатов.

Оперативная оценка при условии четко разработанной системы критериев предоставляет возможность для объективного (формализованного), наименее затратного и систематичного сбора данных о результатах деятельности государственных служащих.

Данный вид оценки результатов деятельности способствует более успешному планированию деятельности и стимулированию сотрудников, поскольку выявление успешного достижения результатов позволяет предоставлять рекомендации о вознаграждении.

Цель аттестации государственного служащего - оценка уровня профессиональной подготовки и соответствия государственного служащего занимаемой должности государственной службы, однако возможность ее проведения в текущей практике на государственной службе ограничивается большими промежуточными интервалами. Такая периодичность формальной оценки деятельности не позволяет определить индивидуальный вклад государственного служащего в достижение целей и реализацию стратегических планов ведомства или департамента на определенный период, а также не предоставляет возможность корректировки процесса достижения результатов на промежуточном этапе.

Оперативная оценка результативности деятельности государственных служащих проводится с целью мониторинга процесса достижения поставленных результатов и осуществления своевременной корректировки этого процесса либо поощрения за достижение успешных результатов. Оперативная оценка предоставляет возможность приведения в соответствие целей работы структурного подразделения с индивидуальными задачами сотрудников. Каждый руководитель должен помнить, что оценка деятельности подчиненного - обязательная составляющая его управленческой деятельности.

Оценка дает руководителю следующие возможности:

1. В плане управления процессами

– Создать возможность для улучшения системы планирования и распределения обязанностей.

– Повышать эффективность использования ресурсов.

– Разрабатывать механизмы регулярного отслеживания результатов и своевременной корректировки процесса достижения результата.

– Составлять и корректировать планы развития организации с учетом имеющихся человеческих ресурсов.

2. В плане управления человеческими ресурсами

– Установить конструктивные рабочие отношения с починенными.

– Сообщать подчиненному о своих ожиданиях.

– Информировать подчиненных о том, как оценивается их деятельность.

– Вносить корректировки, если деятельность не устраивает.

– Выяснить причины неудовлетворительной работой.

– Отметить достоинства и достижения.

– Мотивировать подчиненного.

– Наметить план развития починенного и его карьерные перспективы.

– Узнать работу подчиненного «изнутри».

– Найти пути повышения эффективности работы подчиненного и организации в целом.

– Своевременно предотвратить развитие конфликтных ситуаций.

– Получить обратную связь и лучше понять ситуацию в коллективе.

– Корректировать собственное поведение.

Оперативная оценка для сотрудника дает следующие возможности:

– Понять свой профессиональный и должностной уровня и их взаимосвязь.

– Ощутить себя полноправным членом коллектива.

– Мотивировать сотрудника как за счет определения его роли в выполнении задач подразделения или департамента, так и посредством объективной системы поощрения.

– Понять свои сильные и слабые стороны и возможности преодоления последних.

– Получить открытую и прозрачную оценку деятельности сотрудника на основе заранее согласованных критериев.

– Возможность обсудить с руководителем все неясные и спорные вопросы, наметить пути профессионального роста.

Одним из немаловажных результатов текущей оценки является получение руководителем полноценной обратной связи от сотрудников не только в отношении их карьерных и профессиональных планов, но и по поводу продуманности и объективности своих управленческих решений. В результате происходит повышение уровня обоснованности и качества принятия управленческих решений.

Основополагающими *принципами для разработки системы оценки государственных служащих* всех должностных уровней являются следующие аспекты:

– Соответствие задач сотрудника запланированным целям подразделения.

– Ежегодная постановка и определение задач.

– Ежегодное определение необходимого уровня профессиональных навыков и соответствующих способов оценки уровня проявления этих навыков в деятельности государственного служащего.
– Каждому руководителю следует способствовать повышению квалификации государственных служащих.
– Регулярное совместное обсуждение текущих результатов достижения поставленных задач и выполнения принятых на себя обязательств.
– Ежегодное проведение официальной встречи руководителя и сотрудника по обсуждению и оценке достигнутых результатов и продемонстрированного уровня профессиональных навыков.

Структура процесса оперативной оценки

Цель оценки

Самое главное - определиться с целью. Нет цели - нет оценки.

Анализ ситуации

Перед началом оценки должен быть произведен максимальный сбор информации:

· Какие результаты ожидаются в ходе оценки? Как будут обрабатываться результаты, какие выводы могут быть сделаны?
· Проводилась ли оценка ранее? Есть ли сотрудники, имеющие опыт проведения оценки?
· Если оценка проводилась ранее, то какие плюсы или минусы можно отметить?
· Достаточно ли данных для проведения оценки?
· Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?
· Умеют ли руководители проводить оценку персонала?
· Какую реакцию персонала на предстоящую оценку можно предполагать?
· Какими человеческими, временными, ресурсами располагает организация для проведения оценки?

Анализ методов и подходов

Из всего многообразия методов надо выбрать именно то, что подходит для организации и что в состоянии организация реализовать.

План работ

Составляется подробный план работ с описанием того, кто участвует в процессе, какие этапы и в какие сроки проходят, какие ресурсы необходимы, кто несет ответственность за отдельные этапы и за процесс в целом.

Проведение

Основная тяжесть приходиться на подготовку. Чем лучше подготовка, тем легче проведение.

Анализ и последующие действия

Анализ результатов оценки может дать не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Оценка очень много дает для понимания ситуации в организации.

Очевидно, что результаты зависят от того, какую цель перед собой ставит организация и какие методы были использованы.

13.6.2. Методы проведения регулярной оценки

Регулярная оценка может осуществляться с помощью различных механизмов и методов, которые можно сгруппировать следующим образом:

1. Качественные методы

Качественные методы - методы описательного характера, определяющие качества работников без их количественного выражения.

- Метод оценки результатов деятельности.
- Метод групповой дискуссии.
- Метод «глубинного интервью».
- Групповые фокусированные интервью
- Прямое наблюдение.
- Мини-опросы.
- Деловая игра.
- Экзамен (зачет, защита бизнес-плана).

Регулярная оценка результативности деятельности государственных служащих с помощью качественных методов предусматривает также различные формы фиксации результатов. К ним могут относиться следующие виды:

- · Матричная форма
- · Система эталона
- · Система произвольных характеристик

2. Количественные методы оценки

В результате применения количественных методов оценки можно определить уровень деловых качеств работников с достаточной степенью объективности. К ним относятся:

- · Система квалификации по порядку или ранговый метод
- · Метод заданной балльной оценки
- · Метод свободной балльной оценки
- · Система графического профиля.

3. Комбинированные методы

В основу комбинированных методов положены как описательный принцип, так и количественные характеристики.

- Тестирование – профессиональное - оценка работников по степени решения ими заранее подготовленных производственных задач (тестов) и личностных качеств (в том числе развития управленческих способностей и мотиваций деятельности).
- Метод суммируемых оценок заключается в определении экспертами частоты проявления ("постоянно", "часто", "иногда", "редко", "никогда") у работников тех или иных качеств и присвоении определенных балльных оценок за тот или иной уровень частоты.

– Метод фотографии рабочего дня позволяет определить рациональность планирования и распределения рабочего времени сотрудников в течение рабочего дня.

– Метод ранжирования сотрудников по ограниченному набору факторов оценки и распределение их в соответствии с этими факторами по четырем уровням (слабый, удовлетворительный, хороший, отличный).

– В любом случае выбранный способ или метод оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя. Очень важно соблюдать в методике оценки следующие условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности.

13.6.3. Субъекты оценки

Нет единого рецепта по определению лиц проводящих оценку персонала. У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки (Таблица).

Кто	В каких случаях	Преимущества	Недостатки
Представитель службы персонала	Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Используется, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с матричной структурой. Вариант- при командной работе оценка при окончании проекта (при участии руководителя проекта). Цель- «Деятельность». Идеально при оценке психологической ситуации в коллективе, психологических характеристик, тестировании персонала	Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными руководителями и коллегами в процессе работы	Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала. Представитель службы особенно в крупной организации, не может быть специалистом по всем производственным вопросам.

Кто	В каких случаях	Преимущества	Недостатки
Непосредственный руководитель	Подходит в любых случаях. Наиболее подходит для цели «Деятельность».	Имеет наилучшее представление о работе и работнике. Логическое завершение оценки сотрудника, имеющей место постоянно в течении года, и получение обратной связи. Дешево.	Работник и так общается с руководителем постоянно. Нет «притока свежей крови». Субъективизм. Учет преимущественно целей подразделения, а не организации
Руководитель руководителя	Два способа- участвует в процессе оценки руководителем или проводит самостоятельно. Используется, когда необходимо сравнивать оцениваемых, или если цель-«Потенциал»	«Честная игра» Оценка более стандартизована , так как позволяет избежать отпечатков особенностей множества линейных руководителей. Возможность работнику пообщаться с вышестоящим руководством	Требует больше затрат и времени
Самооценка	Сотрудник сам себя оценивает. Используется не в сравнении себя с другими людьми, а в сравнении различных аспектов своей деятельности. Используется редко, чаще является элементом системы.	Помогает избежать субъективного отношения оценщиков. Если используется как часть системы, сравнение результатов самооценки и оценки руководителя может стать отправной точкой аттестационного интервью. Если используется «открытый метод», оцениваемому предлагают ознакомиться с оценкой руководителя и при необходимости добавить свои комментарии.	Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки, недооценки и неадекватного восприятия.

В отечественной практике главным субъектом оценки является непосредственный и вышестоящий руководитель работника.

По мнению рядовых служащих и самих руководителей, это во многих случаях ведет к субъективизму оценки, что в свою очередь является основанием для принятия необоснованных решений по поводу найма и продвижения кадров. В связи с планируемым в рамках реформы госслужбы ростом дифференциации оплаты труда госслужащих, есть основания для серьезных опасений, связанных с возможным принятием произвольных решений руководителями.

Решение этой проблемы возможно посредством введения следующих процедур:

1. Формализацией системы оценки (на уровне процедур и оценки потенциала работника)

2. Оценка самого руководителя по результату работы подразделения, которая побуждает руководителя стимулировать карьерный рост сотрудников и поощрять результативность их деятельности

3. Расширение круга субъектов оценки (включая оценку руководителя сотрудниками).

13.6.4. Критерии оценки

Оперативная оценка может проводиться на основе экспертных заключений, формализованных параметров и показателей результативности, выражаемых в качественном и количественном измерении, а также других критериев оценки результативности деятельности.

Основное в этом процессе определиться с ключевыми факторами для данной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе оперативной оценки.

1. Критерии должны быть важными для данной должности, т.е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне.
2. Необходимо обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям, т.е. иметь установленные стандарты работы (КАК работа должна выполняться), и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам

Критерии оценки сотрудников распределяются по основным группам результативности деятельности:

- выполнение основных должностных обязанностей (качество работы; объем работы;
- профессиональные знания;
- умение планировать и организовывать работу;
- специальные знания и навыки);
- отношение к работе (лояльность к организации; дисциплина; отношение с руководителем;
- внешний вид и рабочее место);
- качества руководителя (умение принимать решения и брать на себя ответственность;
- организация работы подчиненной структуры; развитие подчиненных);
- коммуникативные навыки (устные коммуникации; письменные коммуникации;
- умение слушать; умение контролировать эмоции; работа в команде);
- понимание работы и потенциал (достижение ключевых результатов; обучаемость, отношение к новому; инициативность, творческий подход; умение анализировать и применять логику).

При формировании критериев оперативной оценки необходимо, чтобы они максимально соответствовали следующим требованиям:

- соответствовали целям и задачам органа исполнительной власти;
- соответствовали критериям производительности и эффективности;
- были ориентированы на услуги конечного пользователя/потребителя;
- способствовали созданию возможностей для реализации сотрудником своего
- потенциала.

Конкретные критерии и показатели оперативной оценки согласовываются руководителем и сотрудником в соответствии с запланированными задачами. Базовыми критериями в системе планирования, на основе которых оценивается эффективность деятельности государственного служащего, являются:

- Соответствие полученных результатов с запланированными;
- Применение необходимых профессиональных навыков к выполнению поставленных задач;
- Эффективное использование времени и ресурсов, затраченных на выполнение поставленной задачи;
- Удовлетворение ожиданий и потребностей получателя услуг.

При проведении регулярной оценки также целесообразно использование дифференцированных критериев оценки по определенным группам. В качестве примера может быть рассмотрена следующая таблица критериев оценки результативности деятельности государственного служащего (Таблица 13.2.).

13.6.5. Основные механизмы комплексной оценки

На основе описанных методов и процедур можно выделить следующие механизмы проведения регулярной оценки результативности деятельности государственных служащих:

1. Проведение оценки личностных качеств государственных служащих.
2. Проведение оценки профессиональных качеств государственных служащих.
3. Проведение регулярной оценки качества осуществления должностных обязанностей и выполнения процедур и функций.
4. Проведение регулярной оценки результативности деятельности государственных служащих.

На основании пунктов 1, 2, 3 по формализованным критериям возможна разработка и определение системы установления надбавок к должностным окладам государственных служащих.

На основании пункта 4 возможна разработка и определение системы установления премий к должностным окладам государственных служащих.

Рекомендуемая периодичность проведения регулярной оценки результативности деятельности государственных служащих составляет в среднем 0,5 года, на основании которой происходит пересмотр

существенных условий (оплата труда, должностная позиция) трудовой деятельности государственных служащих.

Общее видение процесса внедрения регулярной оценки деятельности государственного служащего в Кыргызской Республике

1. Разработка и утверждение Методик оценки результативности деятельности госслужащих

2. Установление срока проведения оценки не реже чем 1 раз в год

3. Разработка механизмов применения результатов оценки деятельности госслужащих в системе поощрения, оплаты труда, дисциплинарных взысканий, продвижения и т.д.

4. Ответственным за проведение оценки определить статс-секретаря государственного органа

5. Оценку деятельностей руководителя и статс-секретаря государственного органа определить за уполномоченным государственным органом в сфере государственной службы.

Таблица 13.2.

Критерии оценки результативности деятельности государственного служащего	Согласованные приоритетные области работы сотрудников (ключевые приоритеты)	Оценки: 5. Отлично 4. Очень хорошо 3. Хорошо 2. Удовлетворительно 1. Неудовлетворительно
1. Цели и стратегическое планирование органа исполнительной власти		
1.1. Принимает активное участие в разработке целей органа исполнительной власти		
1.2. Действует в соответствии с общими целями и стратегией органа исполнительной власти		
1.3. Вносит предложения по оптимизации деятельности органа исполнительной власти		
1.4. Общая оценка		
2. Инновации		
2.1. Берет на себя инициативу		
2.2. Охотно выступает с предложениями по новым услугам и продуктам		
2.3. Вносит активный вклад в новые разработки, продукты и т.д., в том числе — за пределами области своей ответственности		
2.4. Открыты для новых методов организации деятельности		
2.5. Общая оценка		
3. Качество и пользователи		
3.1. Предъявляет требования к качеству работы		
3.2. Ориентирован на пользователей и заинтересованные группы потребителей		
3.3. Вносит активный вклад в создание и поддержание хорошего имиджа органа исполнительной власти		
3.4. Демонстрирует лояльность		
3.5. Общая оценка		
4. Сотрудничество		
4.1. Вносит конструктивный вклад в работу органа исполнительной власти		
4.2. Нацелен на сотрудничество		

Критерии оценки результативности деятельности государственного служащего	Согласованные приоритетные области работы сотрудников (ключевые приоритеты)	Оценки: 5. Отлично 4. Очень хорошо 3. Хорошо 2. Удовлетворительно 1. Неудовлетворительно
4.3. Лояльно принимает решения группы руководителей		
4.4. Общая оценка		
5. Служебные обязанности		
5.1. Является хорошим примером для персонала в повседневной работе		
5.2. Аккуратно выполняет должностные инструкции		
5.3. Точно в срок выполняет возложенные на него обязательства		
5.4. Общая оценка		
6. Использование ресурсов		
6.1. Вносит активный вклад в рациональное использование ресурсов органа исполнительной власти		
6.2. Ориентирован на эффективность и результативность текущей деятельности		